

バブル経済期・バブル経済崩壊以降の中小企業金融支援政策の課題に関する研究：鬼怒川温泉の生成・発展と足利銀行国有化が提起した中小企業金融支援問題を中心に

著者	ライサ スルタン
学位名	博士（経営学）
学位授与機関	埼玉学園大学
学位授与年度	2018年度
学位授与番号	埼玉大院経博第6号
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00001212/

バブル経済期・バブル経済崩壊以降の中小企業金融支援政策の課題に関する研究
—鬼怒川温泉の生成・発展と足利銀行国有化が提起した中小企業金融支援問題を中心に—

埼玉学園大学大学院 経営学研究科 博士後期課程
ライサ スルタン

主指導教授：箕輪徳二
副指導教授：加藤秀雄

第 I 部

鬼怒川温泉におけるホテル・旅館の生成・発展・衰退に関する史的考察
ー高度経済成長からバブル崩壊以降の中小ホテル・旅館業の再生への取り組みを中心にー

第 1 章 鬼怒川温泉の生成と発展

1. 鬼怒川温泉地域生成の歴史
2. 東武鉄道の敷設
3. 日光国立公園の指定
4. 鬼怒川温泉の発展

小 括

第 2 章 日本の観光業の成立と発展において鬼怒川温泉の発展に果たした役割

1. 旅行業の出現と戦後の旅行業者
2. マス・ツーリズム時代の旅行市場
3. 鬼怒川温泉ホテル・旅館の発展における観光旅行業者の役割

小 括

第 3 章 バブル経済期における「民活法」「リゾート法」が鬼怒川温泉の発展に果たした役割

1. 「民活法」と「リゾート法」の制定
2. バブル期の観光業
3. バブル期の鬼怒川温泉

小 括

第 4 章 バブル経済崩壊以降の鬼怒川温泉宿泊業の停滞と崩壊

1. バブル経済の崩壊
2. バブル経済崩壊以降の鬼怒川温泉

小 括

第 5 章 足利銀行の金融ビジネスの拡大と行き詰まり

1. 足利銀行
2. バブル経済崩壊時の足利銀行の対応
3. 足利銀行の栃木県内経済への貸し出しの急増
4. 足利銀行の栃木県内経済への影響
5. バックス・アシカガーナ
6. 足利銀行の一時国有化

小 括

第6章 足利銀行倒産後の栃木県の中小企業再生への取り組み

1. 栃木県内の緊急対策
2. 栃木県の中小企業再生への取り組み
3. 栃木県の地域ファンドの特色とスキーム
4. 栃木県の中小企業再生支援協議会による再生支援
5. 産業再生機構による再生支援
6. 栃木県の中小企業金融の状況

小 括

第1部の論説の要点

1. 鬼怒川温泉の発展の特徴
2. 鬼怒川温泉の現状と金融支援の状況
3. 本論説の展開・主張点について

第II部

足利銀行倒産に伴う借り手側中小企業の金融支援の在り方に関する考察
—中小企業金融支援制度の展開と鬼怒川ホテル・旅館業経営財務を中心として—

第7章 バブル崩壊以降の中小企業金融支援制度・政策の展開

1. 1997年の金融危機と中小企業庁による「中小企業金融安定化特別保証制度」
2. 金融庁による金融支援政策の見直し（2001年～2007年）
3. リーマン・ショックと中小企業庁による「緊急保証制度」
4. 金融庁による「金融検査マニュアルの変更」と「金融円滑化法」制定
5. 「中小企業金融円滑化法」の延長から2013年の終了まで
6. 「中小企業金融円滑化法」終了後金融庁による中小企業への融資の継続と地域密着型金融の促進策と中小企業金融支援の状況分析
7. 中小企業金融の状況

小 括

第8章 足利銀行の財務状況と経営戦略の変遷

1. 足利銀行発足と国有化に至るまでの経営戦略の変遷
2. 足利銀行の急成長とバブル期の融資拡大と国有化までの経営姿勢
3. 2002年の足利銀行の経営破綻から特別危機管理銀行へ認定
4. 2007年の足利銀行の特別危機管理の終了と野村證券への経営権の譲渡
5. 足利銀行の急成長から国有化までの原因の分析

小 括

第9章 鬼怒川温泉旅館の経営

1. バブル期の経営
2. ある大規模温泉旅館の経営状況（1985年から1996年）
3. バブル崩壊時のホテル・旅館に対する銀行融資の懸念と態度
4. ホテル・旅館経営破綻原因と足利銀行の実態

小 括

おわりに

一足利銀行特別危機管理銀行認定に伴う地域再生と中小企業金融支援に関する残された課題—

1. バブル崩壊以降の中小企業金融支援政策の展開の意味すること
2. 地域の基幹銀行の足利銀行が立ち行かなくなった場合
3. 足利銀行の破綻が引き起こした事態—地域の経営者間の不信を惹起—
4. 足利銀行特別危機管理銀行認定に伴う地域再生と中小企業金融支援に関する残された課題

はじめに

東京から 130km 圏内にあり、「東京の奥座敷」と呼ばれて、箱根と共に関東を代表する温泉場である、栃木県日光市の鬼怒川温泉地区（以下、鬼怒川温泉と称す）は、1993 年に宿泊客数のピーク時を迎え、年間 341 万人を数えていた。

しかし、今では、顧客へのアンケートで「街に活気がない」、「さびれている」との指摘を多く受けるほど、人通りが少なく、空店舗等が目立つ状況である。

この論文では、中小企業金融支援の視点から、地域の基幹銀行が立ち行かなくなった時に、その取引先である中小企業への金融支援の問題について明らかにしたい。本論文は 2 部構成になっている。

第 I 部では、鬼怒川温泉宿泊業者の生成・発展・衰退の通史を考察し、鬼怒川温泉の発展の特徴と今の「さびれた温泉地」になった原因を解明する。さらに、最盛期の鬼怒川温泉宿泊業の経営スタイルを析出し、その発展から下降時における経営者経営指向の問題点を明らかにしたい。

そのうえで、地域金融機関である足利銀行の融資拡大期の向江久夫頭取の経営戦略とその後の足利銀行の倒産・国有化における中小企業金融再生支援が衰退している鬼怒川温泉の現状に深くかかわってきていることについて考察し、バブル経済崩壊以降の足利銀行等の金融支援が鬼怒川温泉の現状にどのような影響を与えているのかを明らかにしたい。さらに、足利銀行倒産後の鬼怒川温泉宿泊業者に対する諸々の金融支援の実態を分析したい。

一方、鬼怒川温泉宿泊業者の発展・衰退のもととなった、バブル期からバブル経済崩壊以降にかけては、中小企業金融支援政策の内容が大きく切り替わった時期でもあった。すなわち、中小企業への金融支援政策は、この時期より金融機関との「責任共有制度」（80%保証）が開始され、単なる資金支援から、地域金融機関における「リレーションシップ・バンキング」機能強化のアクションプログラムとして「地域密着型金融」の取り組みへと大きく変貌していった時代でもあった。

第 II 部では、この大きく変わりつつあった金融支援制度を考察した上で（第 7 章参照）、バブル経済崩壊以降の足利銀行の財務状況と経営戦略を融資拡大期から不良債権処理、倒産・国有化に至る経営行詰まりの原因を歴史的に考察する。主に足利銀行が倒産・国有化される中で、金融再生機構による健全債権、不良債権の分類と不良債権処理、銀行再生のための融資引上げ等が 1~2 年の短時間に実施され、こうした足利銀行の経営再生過程が、その後の鬼怒川温泉宿泊業者にどのような影響を及ぼしたかを論述したい（第 8 章参照）。

次に、鬼怒川温泉旅館の経営問題と足利銀行をはじめとする、地域金融機関との関わりを明らかにし、旅館ホテルの破綻へ向かった道筋に足利銀行がどうかかわっていたかを鬼怒川温泉宿泊業の経営を中心に明らかにしたい（第 9 章参照）。

その上で、第 1 章から第 9 章を通じて、地域の中核である銀行が立ち行かなくなった時の中小企業への金融支援の在り方について考察した上で、国や地方公共団体が行うべき内容について「残された課題」として提示したい（おわりに参照）。

第 I 部

鬼怒川温泉におけるホテル・旅館の生成・発展・衰退に関する史的考察 ー高度経済成長からバブル崩壊以降中小ホテル・旅館業の再生への取り組みを中心にー

東京から 130km 圏内にあり、「東京の奥座敷」と呼ばれて、箱根と共に関東を代表する温泉場である栃木県日光市の鬼怒川温泉地区（以下鬼怒川温泉）は、1993 年宿泊客数のピーク時には年間 341 万人を数えていた。

しかし、2005 年の顧客へのアンケートで「街に活気がない」、「さびれている」との指摘を多く受けるほど、人通りが少なく、空店舗等が目立つ状況である¹。

第 1 部では、鬼怒川温泉の生成・発展・衰退をたどりながら、鬼怒川温泉の発展の特徴と 2000 年代今の状況になってしまった理由を明らかにする。さらに、その後の銀行を中心とする金融支援が鬼怒川温泉の現状にどのような影響を与えているのかを明らかにする。

第 1 章 鬼怒川温泉の生成と発展

1. 鬼怒川温泉地域生成の歴史

鬼怒川温泉は、東京から 130km 圏内の栃木県塩谷郡藤原町(平成 18 年 3 月 20 日から町村合併により、日光市となった)にある。旧藤原町(現在の日光市藤原地区)は、人口 1 万 977 人(平成 18 年 2 月 1 日現在)、就業者の約 8 割が、観光などのサービス産業に従事しており、まさに観光が町の基幹産業である。

図表 1ー1 藤原町源泉表（明治・大正期）

	源 泉 名	位 置	発見(発掘)年月日
鬼怒川西岸	下滝温泉	大字滝字和田沼、竹ノ沢地先	大正 6 年 2 月発掘
	鬼怒川温泉	“ 字和田沼816番地先	“
	大滝温泉	“ 字和田沼地先二子達和南端	大正 8 年 9 月10日発見
		“ 字和田沼854番地先	大正11年12月 5 日発見
鬼怒川東岸	湯ノ滝温泉(甲)	大字藤原字沢 2 番地先	大正 8 年 8 月20日発見
	“ (乙)	“	大正13年 7 月12日発見
	“ (丙)	“	大正 8 年 8 月20日発見
	“ (丁)	“	“
	“ (戊)	“	“
	宝ノ湯(甲)	“	明治 8 年 5 月発見
	薦ノ湯	大字藤原字竹ノ沢1604番地先	大正14年 3 月 4 日発見
西男岸鹿川	元 湯	大字川治	享保 3 年頃発見
	新 湯	“ 字下河原 1 番地先	明治19年頃発見

出典：『藤原町史』通史編より転載

¹ 「従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、それを活かした集客力回復とまちの再構築に関する調査報告書（栃木県藤原町・鬼怒川温泉）」、『国土交通省 関東運輸局 栃木県藤原町』、2005 年 3 月を参考にしている。

鬼怒川温泉は、もともと「滝温泉」と呼ばれて、東武鉄道日光線が開通に至るまで、その近辺の人にしか知られていないため、明治 30 年代には、鬼怒川と川治温泉合わせてわずか 2 軒の温泉宿だけが存在したのである。江戸時代から「傷の川治、火傷の鬼怒川」と呼ばれて、昭和のはじめからは、鬼怒川温泉という名称も定着した。後ほど述べるように、湯治場から行楽地へと発展し²、「東京の奥座敷」と呼ばれるようになったのである³。

鬼怒川温泉のある、藤原町は栃木県の北西部に位置して、町の北側は福島県、西側は栗山村、東側は黒磯市・塩原町・塩谷町、南側は今市市と接する。鬼怒川・男鹿川に沿った会津西街道の宿場町として開けている。(明治 22) 年村制施行により「藤原村」が誕生し、1935 (昭和 10) 年の町制施行により「藤原町」となった。1955 (昭和 30) 年には三依村と合併した。南北に細長い形状であり、町土の 9 割以上を山森が占め、男鹿川、鬼怒川にそって主な集落や市街地が形成されている。

2. 東武鉄道の敷設

宿泊客数の増加により、交通網の整備が求められるようになった。1888 (明治 21) 年に日光市内に馬車鉄道が開業し、1890 (明治 23) 年には、日本鉄道会社が東京から日光までの鉄道線 (現・JR 日光線) が開通された⁴。

その後、1910 (明治 43) 年に日光電機軌道が開業、1916 (大正 5) 年に日光自動車の設立など、観光地内の交通網も発達し始めた。

² 野口冬人、「鬼怒川温泉 (栃木)」『読売新聞』2004 年 12 月 8 日を参考にしている。

³ 岩城成幸、「温泉街の事業再生と地域金融機関—鬼怒川温泉と足利銀行の関係を中心に—」、レファレンス 2006 年 6 月 496 頁を参考にしている。

⁴ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎、「戦後における東武鉄道と日光、鬼怒川地域の観光との関連についての史的考察」『土木研究』No.17、1997 年 6 月、496 頁を参考にしている。

東武日光線は、東武伊勢崎線の東武動物公園から分岐して、東武日光に至る区間(総延長94.5km)のことで、敷設は東武鉄道によってなされ、その課程は以下の通りである。1912(明治45)年の佐野鉄道との合併を機に、日光進出に乗り出し、葛生から鹿沼までの鉄道敷設免許の下付を受け、工事に着手するが竣工には至らず、その後、1921(大正10)年に、現在の路線へと変更された。

鬼怒川温泉を語るには、日光国立公園の生立ちから始めなければならない。鬼怒川温泉は、日光国立公園から発祥し、その中核的な温泉保養地として発展してきたものである。

8

3. 日光国立公園指定

観光に関する法・制度が本格的に制定され始めたのは、戦後になってからである。戦前においては、特に 1931（昭和 6）年に「国立公園法」の制定されたことである。この法律の制定により、観光黄金時代と呼ばれる時期が訪れたからである。その他には、1919（大正 8）年観光資源の保護に関して「史跡名勝天然記念物保存法」に始まり、1929（昭和 4）年「国宝保存法」が執行された。そして、1931（昭和 6）年には、日光町役場に観光課ができ、観光パンフレットを配布するなど、町自体も観光誘客に乗り出し始めるようになり、1934（昭和 9）年には、国立公園の指定を受け、国際的な観光地として発展していくことになった。

日光は 1934（昭和 9）年国立公園に指摘された。国立公園日光の自然美は、広くその名を知られ、今や世界的観光地として国内外を問わず、大勢の観光客を集めている。東照宮の門前町として発展してきた日光が、世界的にも名高い観光地となるまでに、どのような観光地開発が行われてきたのかを整理する。

国内の観光地でも、洋式ホテルとしては、その先駆けとも言える「金谷ホテル」が 1873（明治 6）年に開業された⁶。

4. 鬼怒川温泉の発展

鬼怒川に置ける観光地の開発は、下野軌道が新今市・藤原開通したことから始まる。1925（大正 14）年「大滝館」、1926（大正 15）年から昭和 4 年にかけて自動車道が整備され、昭和 4 年には下野軌道は東武日光線となった。さらに、昭和 6 年鬼怒川温泉ホテルが開業し、戦前の本格的なリゾートとして（昭和 11 年スケート場会場）東武鬼怒川線は、東武日光線の下今市から分岐し、新藤原町に至る総延長 16.2 km の区間のことで、敷設は藤原軌道によってなされ、1943（昭和 18）年、戦時統制のために下野軌道を買収合併したことにより、東武鉄道の路線となった。

1955 年から 1975 年にかけて、入込客数は順調な伸びを示しているが、自家用車利用者数の急激な増加にも関わらず、東武鉄道の利用客数が安定しているのは、東武鉄道が行ったサービス向上策によるものも大きいと思われる。

東武鬼怒川線においても東武日光線と同様に、1955 年から 1975 年にかけて、特急・急行のスピードアップ、運行回数の増加、一部を複線化するなどの鉄道サービスを行ったほか、関運会社と共に観光施設の整備を行った。

これらのことにより、1955 年には 64 万 7 千だった宿泊客数は 1975 年に 127 万 4 千人も増加して、192 万 1 千人となった。また、東武鉄道の利用客も 1955 年の 84 万 9 千から 1975 年には 93 万 6 千人となり、8 万 7 千人増加している 1955 年から 1960 年にかけて、宿泊客数が大幅に増えているのは、温泉旅館・ホテルの開業が相次いだために、収容人数が増えたことも影響していると思われる。そして、1965 年から 1970 年にかけて、東武鉄道の利用者数が大幅に増えているのは、いざなぎ景気の影響が考えられる。1975 年には、東武鉄道の利用者は減少し

⁶ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎、前掲書 496 頁を参考になっている。

ているが、1971 年のドルショック、1973 年の第 1 次オイルショックによる影響と考えられる⁷。

図表 1－3 鬼怒川温泉における観光の変遷

年号	関連事項
1920 年	下野軌道、新今市・藤原間全通
1925 年	「大滝温泉」開業
1929 年	東武日光線開通
1931 年	「鬼怒川温泉ホテル」開業
1950 年	龍王峡が日本観光百選に入選（毎日新聞）
1957 年	「布坂山休憩舎」（五十里湖総合開発会社）
1958 年	「ダムサイド休憩舎」（五十里湖総合開発会社）
1960 年	「釣の家」営業開始（五十里湖総合開発会社） 丸山にロープウエー建設（東武興行株式会社）
1961 年	鶏頂山スキー場営業開始（鶏頂山総合開発会社）
1962 年	鬼怒川公園駅前広場造成と公園改造工事完了
1964 年	鬼怒川温泉駅移転工事、駅前広場、公園の整備完了
1969 年	枯木沼リフトとレストハウス建設（鬼怒川高原開発）
1970 年	見晴リフト、見晴ロッジ建設（鬼怒川高原開発）
1975 年	「鬼怒川ライン下り」開始（鬼怒川高原開発）

出典：『藤原町史』通史編、『日光市史下編』の資料より作成

第二次世界大戦終戦後、1950（昭和 25）年戦争によって破壊されてしまった山林などの修復、観光資源に育成のための「国土総合開発法」が公表された。1950～1951 年にかけて別府、伊東、熱海における「国際観光温泉文化都市建設法」、京都、奈良、松江における「国際文化観光都市建設法」など様々な法律が制定された。そして、1963（昭和 38）年に観光施策の基本目標を定めた「観光基本法」が制定された。

観光事業に関するものには、1952（昭和 27）年に「観光あつ旋業法」が制定されたが、1971（昭和 46）年からは「旅行業法」と名前が変わっている。また観光による地域開発に関して、1965（昭和 40）年の「山村振興法」、1990（平成 2）年の「過疎地域活性化特別措置法」等があげられる。

さらに、全国保養地（リゾート）に関して、特定地域を指定し重点的に整備する目的で、1987（昭和 62）年「総合保養地整備法」が制定された⁸。

⁷ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎、前掲書 497 頁を参考になっている。

⁸ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎、前掲書 496 頁を参考になっている。

図表 1—4 観光に関する法・制度

年号	法・制度
1919（大正 8）年	史跡名勝天然記念物保存法
1927（昭和 2）年	国立公園協会設立
1929（昭和 2）年	国宝保存法
1930（昭和 5）年	政府内に国際観光局設置
1931（昭和 6）年	国立公園法
1946（昭和 21）年	運輸省業務局に観光課設置
1948（昭和 23）年	内閣に観光事業審議会設置
1950（昭和 25）年	国土総合開発法
1950（昭和 25）年	日本国鉄推せん旅館規程
1952（昭和 27）年	旅行あつ幹業法
1956（昭和 31）年	都市公園法
1963（昭和 38）年	観光基本法
1965（昭和 40）年	山村振興法（10 年間の時限立法）
1966（昭和 41）年	古都における歴史的風土の保全に関する特別措置法
1966（昭和 41）年	首都圏近郊緑地保全法
1970（昭和 45）年	過疎地域対策緊急措置法
1971（昭和 46）年	旅行あつ旋業法一部改正、旅行業法となる
1971（昭和 46）年	自然環境保全法
1974（昭和 49）年	国土利用計画法
1974（昭和 49）年	生産緑地法
1986（昭和 61）年	国際観光モデル地区第 1 次指定
1987（昭和 62）年	リゾート法施行
1987（昭和 62）年	国際観光モデル地区第 2 次指定
1988（昭和 63）年	国際コンペンション・シティ第 1 次指定
1990（平成 2）年	過疎地域活性化特別措置法（10 年間の時限立法）
1991（平成 3）年	観光交流拡大計画策定
1992（平成 4）年	国際コンペンション・シティ第 2 次指定
1992（平成 4）年	地域伝統芸能等を活用した行事の実施による観光及び特定地域商工業の振興に関する法律

出典：益子輝男・為国孝敏・中川三郎、「戦後における東武鉄道と日光、鬼怒川地域の観光との関連についての史的考察」『土木研究』No. 17、1997 年 6 月、496 頁、表-1 より作成。

1955(昭和 30)年～1960(昭和 35)年の間に東武鉄道が行ったサービス向上策は、ロマンスカーのスピードアップ(浅草・東武日光間-115 分-)、明神・東武日光間の複線化、山岳夜行列車の運行、ロマンスカーに冷房装置の設置などである。1960(昭和 35)年～1965(昭和 40)年には、デラックスロマンスカー(以下 D. R. C)の導入、D. R. C のスピードアップ(浅草・東武日光間-104 分-)、D. R. C にスチュワーデス乗務、快速列車運行開始、北鹿沼・明神間の複線化、D. R. C の往復運転を 7 回から 11 回に増加させるなどのサービスを行い、1965(昭和 40)年～1970(昭和 45)年には、大宮発の不定期急行の運転開始、新鹿沼・北鹿沼間の複線化などを行った。また、1970(昭和 45)年～1975(昭和 50)年には、D. R. C のスピードアップ(浅草・東武日光間-101 分-)、東武日光線全線の複線化、D. R. C の往復運転を 11 回から 14 回に増加するなどのサービスを行った⁹。

鬼怒川線において、1955(昭和 30)年から 1960(昭和 35)年にかけて、ロマンスカーのスピードアップ、冷房装置の搭載などが行われ、1960(昭和 35)年から 1965(昭和 40)年にかけて、D. R. C の導入、スピードアップ、D. R. C のスチュワーデスの乗務、鬼怒立岩信号所・鬼怒川温泉間の複線化、鬼怒川公園駅の改良工事などのサービスが行われた。また、1965(昭和 40)年から 1970(昭和 45)にかけて、大宮発の不定期急行列車の運行が始まって、1970(昭和 45)年から 1975(昭和 50)にかけて、D. R. C のスピードアップなどのほかに、D. R. C の往復運転の回数を増やすなどのサービスが行われた。

東武鉄道は 1955(昭和 30)年から 1975(昭和 50)年にかけて、特急・急行のスピードアップ、運行回数の増加、全線を複線化するなどの鉄道サービスを行い、また関連会社とともに、スキー場などの開設を行った。こうした中で、日光市における年総入込客数は、1955 年に 230 万 5 千人であつたものが、1975 年には 782 万 7 千入となり、552 万 2 千入の増加となった(図表 3)。また、東武鉄道の利用者客数も 1955 年には 73 万 7 千人だったものが、1975 年には 107 万 7 千人となり、34 万人増加している。

1931 年に鬼怒川温泉ホテルは開業して以来、鬼怒川・川治温泉には旅館ホテルが次々に開業始めた。特に、1950(昭和 25)年から 1955 年まで竜王峡が日本観光 100 選に入選したこともあって、30 件以上のホテル・旅館が開業した¹⁰。

鬼怒川温泉の宿泊客数は、1993 年の年間 342 万人をピークに、客数は減少傾向にある。1995 年に 278 万 2 千人であつた宿泊客は、1999 年末に、日光市が世界遺産に登録されたことから、一時的に宿泊客が増加し 240 万人を超えたが、2000 年に減少し、2004 年度には 200 万人を割り込み、191 万 8 千人となり、最盛期の 3 分の 2 程度であつた¹¹。

これらの鉄道と旅館・ホテルの整備に合わせて、日本の観光業は成立している。この点について次項で述べる。

⁹ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎、前掲書、498 頁を参考にしている。

¹⁰ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎、前掲書、498 頁を参考にしている。

¹¹ 「宿泊客数の推移」『広報ふじはら』No. 392、2006 年 6 月、4 頁を参考にしている。

小 括

鬼怒川温泉は、江戸時代に、「傷ややけどに効く温泉」としてわずかな温泉宿がある鄙びた温泉であったが、鬼怒川のきれいな流れと峡谷を観光地として売り出したところから始まっている。

観光地として人びとが来るようになったのは、次の3つの要因があげられる。

「日光国立公園の指定（1931）」、「龍王峡の日本観光百選への入賞（1950）」「東部鉄道のサービス向上 とスピードアップ（1955～1975）」の3つである。第二次大戦後の日本の復興と歩調をあわせて観光地として急速に発展していった。1955 年には、30 軒以上のホテル・旅館が開業した。

鬼怒川温泉は次の2つの要因に支えられて発展した。以下、第2章と第3章で述べる。

第2章 日本の観光業の成立と発展において鬼怒川温泉の発展に果たした役割

1. 旅行業の出現と戦後の旅行業者

日本における近代的な旅行業はきわめて若い産業である。200年あまりに及んだ鎖国時代が終わり、明治維新を迎え、多くの留学生や使節団・視察団が欧米に出かけていた。また、技術支援や観光などの目的で入国する外国人は少なくなかった。日本の旅行業は1905年に日本旅行の前身日本旅行会が高野山や伊勢神宮の参拝などの団体旅行の斡旋をきっかけとして開始し、これが日本近代旅行業の始まりとも言われている¹²。

1906年「鉄道国有法」によって、全国主要私鉄を買収して鉄道国有化が実施された。運輸機関の発達には旅行業の成立される一つの要因であるため、1911年に中央線が全通して、鉄道網はほぼ全国的規模を完成すると共に国内旅行が活性になり始めた。それ以降旅行業の経営は、運輸機関の運賃制度に常に左右されるようになった。1912年3月「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」(以下「ビューロー」と略する)が設立され、会費収入を中心として外国人旅行客の旅行斡旋、海外宣伝などの事業を行いはじめた。1930年4月に政府側が国際観光局を設立した。民間組織として国際観光協会も作られた。「ビューロー」はこれまで行われてきた外国人旅行客の誘致と海外宣伝の事業を国際観光局に譲り、外国人旅行客の斡旋、さらに日本人旅行客の斡旋に力を注ぐようになった。

1930年代に入って、鉄道省は増収の一策として、団体旅行に力を入れはじめた。全国の各駅を主体に団体旅行を募集し、1934年頃から全国的に普及していた。国鉄は団体旅行の募集を始めたため、国鉄本来の業務を合理化させるため、団体旅行に関する業務を「ビューロー」に任せる形になった。この機会に利用して、「ビューロー」は全国各地方に支部を設立し、さらに地方事務所をつくり、それで自らの団体旅行斡旋の体制を作りあげていた。1934年に入ると、世界恐慌はようやく好転しはじめた。1933年の訪日外国人客数は、26,264人であったが、1935年になると、急速に倍増して42,629人となった(図表2-1を参照)¹³。日本への国際観光客は大幅に増加し、「旅行収入は綿織物、生糸、絹織物の次いで4番の外貨獲得手段となっていた」¹⁴。

¹² 王琰「戦後日本の旅行市場と銀行業の展開過程 JTBの事例から」『現代社会文化研究』第32号、2005年3月、70頁を参考にしている。

¹³ 『旅行業界』、教育社、1988年、50頁を参考にしている。

¹⁴ 日本交通公社インターナショナル『JTB120年史』(米)、1974年、12頁を参考にしている。

図表 2－1 入国外国人数及び推定消費額 (単位：百万円)

年 度	人 数	消 費 額	貿 易 額 (輸出入合計)	貿易出入超額 (△入超)
1926 年	24,706 人	47.873	4682.248	△444.603
1927 年	26,306 人	50.169	4423.986	△293.888
1928 年	29,800 人	53.058	4410.802	△334.801
1929 年	34,755 人	57.983	4606.126	△170.967
1930 年	33,572 人	50.730	3198.569	△161.544
1931 年	27,273 人	43.166	2498.429	△140.023
1932 年	20,960 人	57.158	2981.435	△66.941
1933 年	26,264 人	69.458	3948.450	△85.779
1934 年	35,196 人	89.232	—	△142.000
1935 年	42,629 人	96.019	5287.500	20.300
1936 年	42,568 人	107.688	5796.800	△94.000

出所：財団法人日本交通公社編纂室『日本交通公社七十年史』1982 年、50 頁。

注：1928 年まで大蔵省調査、1930 年以降内務省及び国際観光局調査（一時上陸客を除く）。

戦前の日本の旅行業は民間の業務なら、信仰団体の寺参りなどに限られていた。戦後復興期になってからようやく一泊程度の旅行が行われるようになり、日本の旅行業は本格的に発展しはじめた。1952 年に「旅行あつ旋業法」が制定され、国鉄、他の交通機関の切符の代理販売や宿泊機関の予約を主な業務とする幹旋業として登場した。後に述べるように、1960 年代に入って、第 1 次海外旅行ブーム、マス・ツーリズムの時代の到来と共に旅行業は単なる幹旋業ではなくなり、旅行者のために代理、媒介、旅行商品を作るなどの業務を行うことになった¹⁵。

第 2 次世界大戦の勃発で「ビューロー」は「満州」に支社を設立し、中国全土にわたって旅行幹旋の拡大を図っていた。敗戦により占領地のすべての事務所を失った東亜交通公社は、1945 年 9 月 1 日、社名を「財団法人日本交通公社」と改め、再出発した。

「ビューロー」は 1938 年から国鉄の定期券・回数券の代理発売事業を開始したが、1942 年より、国鉄従業員の不足のため定期乗車券の一括発売業務を「東亜旅行社」が一手に取り扱うことになった。その時期に「東亜旅行社」は定期券の取り扱い額は年間 1 千万円に達し、戦争末期における代理発売事業の重要部門を占めていた。この時代の旅行は鉄道旅行であり、旅行業の収益源も主として鉄道の乗車券の代理発売による手数料である。したがって、旅行業は運輸部門の付帯業務の性格が強いものであった。

財団法人交通公社としての業務は、進駐軍の幹旋と帰還運送、引き揚げ者の幹旋に絞られていた。外国人観光幹旋業務を取り扱うのは、1947 年に始まった。来日したアメリカの定期船に

¹⁵ 王琰、前掲誌、70, 71 頁を参考にしている。

乗ってきた観光客の手配、案内を行うことであった。国内旅行が活発になるのは、1950 年を過ぎてからである。それまでは、とにかく飢えを満たすことの方が急務であった。この時期に旅行と言っても、町内の団体旅行、買出しや帰省旅行のほか、慰安旅行、児童の修学旅行、商用・業務旅行などの程度で、多くの国民にとって旅行の余裕はなかった¹⁶。

2. マス・ツーリズム時代の旅行市場

「旅行会社が「日常生活圏からの一時的移動」と定義されているが、旅行業は「足」と「宿」によって支えられており、基本的に交通機関宿泊施設などと旅行者の間に立つ仲介業である」¹⁷。戦後復興した日本の旅行業は、出発点としては交通手段の鉄道、航空、船車などの代理業務や国内、海外の旅行業務及び外国人向けの手配、案内を中心に行っていて、手数料を手に入れる仲介・媒介の代理業に過ぎなかった¹⁸。

1960 年から 1961 年にかけて日本航空の太平洋線と国内線にジェット機が就航し、1964 年 10 月には東京オリンピック大会を開催するために名神高速道路、東海道新幹線を開通させ、ホテルなどの改善など、交通機関やインフラを整備してきた。こうして第 1 次海外旅行ブームが起き、マス・ツーリズムの時代が訪れた。

1960 年以降、外貨持ち出し枠が数回にわたり緩和され、また 1964 年の海外渡航の自由化から 1970 年の大阪万国博覧会の開催にかけて日本人の海外渡航者数は 20%以上増加した。訪日外国人客も万国博をピークに 40.4%増となった（図表 2-2 を参照）。1970 年の日本万国博開催を契機に、また週休二日制度の採用、日常生活でのレジャー欲求、精神生活の重視などによって、国内旅行の大衆化が一気に本格化した。従来の仲介・媒介の代理業務は大量化、多様化した旅行需要に応えられなくなり、旅行者のニーズに応じた企画旅行商品を作る時代が始まった。すなわち旅行業はそれまでの“受注生産方式”から“見込生産方式”へと重点を移し、個々の旅行客の要望に応じて宿泊施設や運輸機関を斡旋した時代から、あらかじめ宿泊施設や運輸機関の客室や座席を大量に旅行業者が予約しておき、パターン化した旅行を作りあげ、いわゆる商品を企画することである。企画した商品を顧客に販売することによって、「旅行」を「商品」として扱う経営方式が出てきたのである¹⁹。

¹⁶ 王琰、前掲誌、72 頁を参考にしている。

¹⁷ 国立国会図書館、『実業界』、1987 年 4 月 1 日、88 頁を参照にしている。

¹⁸ 王琰、前掲誌、72 頁を参考にしている。

¹⁹ 王琰、前掲誌、73 頁を参考にしている。

図表 2－2 訪日外国旅行客数・出国日本人数の推移

	訪日外国人客数(人)	前年比 (%)	出国日本人数(人)	前年比 (%)
1964 年	352, 832	15. 5	127, 749	27. 7
1965 年	366, 649	3. 9	158, 827	24. 3
1966 年	432, 937	18. 1	212, 409	33. 7
1967 年	476, 771	10. 1	267, 538	26. 0
1968 年	519, 004	8. 9	343, 542	28. 4
1969 年	608, 744	17. 3	492, 880	43. 5
1970 年	854, 419	40. 4	663, 467	34. 6

出所：『観光白書』平成 7 年版、総理府編、49 頁のデータを一部利用し作成。

マス・ツーリズムの時代の到来は、旅行業を斡旋業の時代から商品を造成する時代へ転換させ、旅行業の産業としての基盤も確立させた。これは近代的な旅行業の始まりでもあった。

3. 鬼怒川温泉ホテル・旅館の発展における観光業者の役割

バブル期の鬼怒川温泉には、団体客が貸し切りバスで大挙してやって来た。黙っていても客室は満杯になったので、とても個人や小グループ客を相手にしている余裕はなかった。また、その必要もなかった。夕食、朝食の時間も、旅館の都合でいっせいにさばく状態で、くつろぎを求めてやって来る客には極めて不評であった。集客をエージェント(旅行代理店)に依存していたこともあってへたに旅館が独自の企画を出したりすると、エージェントから「余計なことはしないでくれ²⁰」とクレームがついたという。

個人に関心に向け、特色ある温泉街を創るという旅館サイドの努力の芽は、この時既に摘まれていたのかもしれない。ある旅館経営者は、「温かい食事を温かいままに出す、そんなささやかなサービスもこれまではできていなかった²¹」と当時を振り返る。

90 年代初めから、鬼怒川温泉の宿泊客は徐々に減り始めていたが、旅館の経営者の多くは、建物をきれいにすれば、また客は戻ってくると考えていた。旅行スタイルが、個人や小グループにシフトしていることを認識できなかったのである。また、団体客を相手にしていた大型旅館は、施設も団体客向けに作られていたため、すぐに個人や小グループ向けに変えることはできなかったのである。

²⁰ 「鬼怒川・川治温泉動きを追う」『月刊レジャー産業資料』No.457、2004 年 10 月、61 頁を参考にした。

²¹ 「温泉街再生へ（上）女将の決断『客だけを考え』」（連載）『読売新聞栃木版』2004 年 3 月 12 日を参考にした。

小 括

1950年代は、日本に近代的な旅行業が出現した時であった。戦前の日本の旅行業は、官の依頼に基づく旅行の手配や民の業務なら振興団体の寺参り等に限られていた。

戦後の復興期になって、日本の旅行業は本格的に発展し始めた。1952年に「旅行あっ旋業法」が制定され、切符の代理購入や宿泊期間の予約を主な業務とする斡旋業として登場した。

1960年代に入ると、マス・ツーリズムの時代を迎え、旅行業は、旅行者のために旅行商品を作り、販売する業務を行うようになった。団体旅行の出現である。

主要な観光地では、観光業者が客室を確保し、団体客が貸切バスで大挙してやってくるようになった。そこでは、集客・接客は旅行代理店に依存されるようになり、個人や小グループ客を相手にする余裕はなくなっていた。鬼怒川温泉は、交通の便も拡充され、快適な旅行ができ、龍王峡が日本観光100選に選ばれたこともあり、観光業者の旅行商品として、ブームを迎えることになった。

第3章 バブル経済期における「民活法」「リゾート法」が鬼怒川温泉発展に果たした役割

日本は1954年から1970年高度成長時代は「神武景気」、「岩戸景気」、「いざなぎ景気」という行動成長を経験した。更に、「第2代金融の自由化」、「プラザ合意」と「円急騰」という急激な金融の変革を行った。この過程で、「リゾート法」が制定された。以下、これらの重要な点を概観しよう。

1. 「民活法」と「リゾート法」の制定

(1) 民活法リゾート法制定の背景²²

①金融の自由化

ベトナム戦争の影響で、アメリカは財政収支と貿易収支の赤字で苦しんでいた。その解決策として、金融を世界覇権戦略に織り込んだ。キーワードはグローバリゼーションであった。1984年、米商務省は1983年度の対日貿易赤字が200億ドルを突破したと発表した。このような状況を受けて、レーガン大統領は財政赤字削減案に署名した。1984年度の対日貿易赤字は376億9,600万ドル、経営収支赤字は1,016億ドルに上った。1986年2月28日、米対外貿易赤字史上最高と発表した。50億ドルに迫る巨額の対米貿易黒字国である日本が打開を図るためのターゲットにされた。そして、「日米円ドル委員会報告」を機に急速に日本の金融自由化が進展した。

1984年の日米円ドル委員会は、次のことについて合意した。

1) 米国の世界経済戦略であるグローバリゼーション展開の一環とし、日本経済の国際化への進展。

2) 世界的な流れとして外国為替及び外国貿易法の改正。

3) 日本の金融の自由化と内需拡大、及び貿易立国への産業構造の改革。

特に、為替の自由化は日本の企業及び個人の取引、外貨取引の自由化を推進することであった。

この結果、日本企業と投資家が海外市場を、海外の企業と投資家が日本市場を、お互い利用できるようになった。一方、このような資本市場の発展は、大企業の銀行に代わる資金調達源になり、資金調達の銀行依存度を大きく低下させる要因になった。一方、金融機関をそれに見合った融資対象を積極的に開拓する必要性があった。

②プラザ合意と為替戦略

1985年9月22日には、G5（「先進国5カ国蔵相・中央銀行総裁会議」）において、「ドル高修正のための為替市場への協調介入の強化」で合意した。このドル高政策放棄のプラザ合意の結果、円が急騰し、1985年2月の1ドル263円から、1988年には1ドル120円台と円高が急速に進展した。

²² 「民活法リゾート法制定の背景」の内容は、山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、『足利銀行一時国有化と企業再生の軌跡』下野新聞社、2007年3月31日、23-26頁を参考にしている。

また、1989 年の日米構造協議で米国は、日本へ次のように要求してきた。

- 1) 1991 年から 10 年間で 430 兆円の公共投資をすること。
- 2) 住宅、宅地供給の税制と市街地開発地域規制の緩和。
- 3) 大規模小売店舗法改正などの市場開放と規制緩和策。

iii 内需の拡大

1985 年の G5 以降始まった円高は日本の輸出産業に決定的打撃を与えるため、学者も財界も円高不況を乗り切るためには内需を拡大するしかない、という意見が強まった。1985 年の経済対策閣僚会議の内需拡大に関する作業委員会が「内需拡大に関する対策」を決定した。

1986 年 4 月には、国際協調のための経済構造調整研究会報告（座長—日本銀行総裁、前川春雄＝前川リポート）が出された。そして、対外不均衡の原因は輸出依存型介入の解消と内需主導型経済への転換であることを明確にした。これは事実上の国際公約となった。

1986 年 5 月「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法＝民活法」が成立し、優遇税制、建設費の一部助成、市街化調整地域の市街化区域編入、開発許可の弾力性実質など、企業化のための基盤整備、研究開発などしやすくするほか、1987 年 12 月には「総合保養地整備法」（以降リゾート法と称する）が制定され、全国で開発ブームが起きた。これらの民間デベロッパーの群がりと地価高騰の引き金を作った。

国は 1987 年 5 月には公共投資など 6 兆円を上回る財政措置による内需拡大を講じることを決定するとともに、公定歩合は 1986 年 1 月から 1987 年 2 月にかけて 5 回にわたり引き下げられ、その後景気は確かなものになったにも関わらず、1989 年 5 月まで 2.5%という史上最低水準に据えおかれた。このことは、1987 年 2 月の公定歩合引き下げ直後の 1987 年 10 月発のニューヨーク株価市場最大の下げ幅を記録するブラックマンデーが起きたことの世界経済への影響、海外からの対外収支均衡に向けた一層の内需拡大や日本と米国との金利差維持が国際協調として求められていたことがその背景にあった。それが未曾有の金余り現象を作り、1986 年から 1991 年まで、いざなぎ景気の匹敵する長いバブル景気を形成していった。

iv 間接的な原因

1986 年 4 月には、国際協調のための経済構造調整研究会が出されて、これが事実上の国際公約になった。

これを受けて内需拡大策を強力に進めた。1986 年 5 月には、内需拡大を誘導するための施策として、「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法（民活法）」が設定され、全国の開発を促進させた。その内容は開発許可の弾力的実施が主な内容であった。この結果、民間デベロッパーが乱立し、この法律制度を梃子に全国に開発の波が広がっていた。更に、1987 年にはリゾート法が実施され、全国で地域振興策に悩んでいた地方が渡りに船と手を挙げ、特に過疎化に悩む市町村で開発の決め手とされ、燎原の火のごとく各地に開発の波が広がっていた。この結果、地価高騰が全国に波及した。バブル経済の幕開けである。県内では 1988 年に日光・那須リゾートライン構造が策定された。

（２）民活法の制定

次に、民活法とリゾート法の設定の経緯をその評価を含めて紹介する。

①民活法設定の背景と目的

民活法の生い立ちは世界の先進諸国から要請された日本経済の構造改革に端を発し、内需拡大策の一環の中にあった。この年電電公社は NTT になり、独占的な電話事業に競争が導入された年でもあった。1985 年 9 月のプラザ合意以降の国際的な政治圧力は凄まじかった。国際経済情勢の変化の中で日本産業は内需の拡大をおろそかにしたまま、それでも海外に輸出拡大をはかる動きを米英独仏に封じられるところから始まっている。当時経済状態が不安定であった EU やアメリカなど欧米各国が日本に対して内需拡大を通じた国民経済の発展をはかるための手法として民活法は 1986（昭和 61）年 5 月に成立したものである。民活の概念は内需を民間主導で創出する点に力点があった。

正式名「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」（1986（昭 61）年法律第 77 号）は、技術革新、情報化及び国際化といった経済的環境の変化に対応して、経済社会の基盤の充実に資する各種の施設（特定施設）の整備を民間事業者の能力を活用して促進することを目的として、1986（昭和 61）年 5 月 30 日に公布・施行された。

当初は期限 10 年間の特別措置法として、6 施設の整備を支援対象としていたが、その後、一連の法律改正により、特定施設の追加及び期限延長を行っており、現在はリサーチ・コア、情報化基盤施設、リサイクル施設等の 17 類型を支援対象としている。なお、この法律は 2007（平成 18）年 5 月までの時限立法となっていた²³。

産業構造審議会意見書、「民間活力による産業社会の基盤整備促進について」（1985 年 8 月 22 日）によれば海外不均衡を是正するためには我が国が市場開放、輸入促進に努めなければならないだけでなく、積極的な内需振興をはからなくてはならないと述べ、内需振興のための総合的な経済政策を講ずる必要があるとの認識に立ち、消費拡大策はもとより、資本流出に向かっている高貯蓄を企業部門、公共部門などの国内、実物投資に振り向けなければならない、という認識であった。果たして民活法はその目的をいつ達成したのだろうか。「プラザ合意」は 1985（昭和 60）年 9 月 22 日のことであるが、同年 10 月には経済対策閣僚会議で内需拡大に関する対策が示されおり、「海外が経済成長率の鈍化、巨額な貿易赤字の継続、失業率の高まりなどから保護貿易主義の圧力を高めており、我が国としては、経済の拡大均衡を通じて摩擦を解消し、市場開放を推進し、円高の定着をはかり、内需拡大に努力し、対外不均衡の是正にとりくむ」ことが明示された。

推進する方策の第一として公共的事業分野への民間活力導入が取り上げられた。民間活力を活用して関西国際空港を整備し、テクノポリスなどの地方プロジェクトを着実に 推進、民間の資金、技術的経験、経営能力を公共的事業分野へ導入することが目指された。そのための必

²³ 「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」の内容は、経済産業省ホームページを参考にしている。（http://www.meti.go.jp/policy/policy_management/refrect/minkatsu-jigo-seika/minkatsu/minkatsu-shiryou.pdf） 2018 年 7 月 7 日。

要な環境整備を推進することとされた。同年12月には公共事業分野への民間活力導入として

- 1) 東京湾横断道路、明石海峡大橋などの大規模プロジェクトの着手
- 2) 第二民間活力の活用による特定施設の整備事業の促進に資するための特別償却制度、
- 3) 不動産取得税、固定資産税、特別土地保有税、および事業所税に関わる必要な措置を講ずることとした。こうして生まれたのが民活法で、1986年5月に成立したのである。

②民活法に関する批判

法政大学黒川和美教授によると、外圧をきっかけとした内需拡大策の一政策手段であったとはいえ民活法が、その後の日本経済の構造転換、構造改革の明確な方向を示したことは確かで、高く評価されなければならない。それまで内需拡大といえば財投制度や公共事業主導であったことを考えると、民間活力活用による内需創出政策を国が導入する重要なきっかけを作り出したといえる。それは現在主流になりつつある、PPP(Public Private Partnership)²⁴、PFI(Private Finance Initiative)²⁵など競争政策主導の今日的な新たな枠組みの端緒を開いたことを評価しない人はいない。

しかし、民活法は構造改革の第一歩であったため問題も抱えていた。事業主体が主として第三セクター²⁶方式を想定しており、全国一律、いわゆるメニュー型、画一的、ハード整備を支援策で構成されていたため、地域特性など地域の事情を配慮できず、民間事業者がその力量を発揮できる創意工夫を導出できる柔軟な支援策も提示することが難しかった。支援対象施設としてテレポートやニューメディアセンターなど政策意義が低下したもの、コンセプトが適切でなかったものもあり、産業競争力を強化し、経済活性化を実現する観点から適切とはいえない施設整備も登場した。

例えば産構審は早急に整備すべき基盤施設として

- 1) 技術革新および情報化の飛躍的な進展に対応するための研究開発機能

2) 情報機能とともにそれを支える人材育成機能の強化充実が重要とされ；i) ソフトな産業基盤として産学官の共同研究施設・共同情報処理施設・ソフトウェア技術者等の教育・研修施設・研究開発型企業の創出・育成施設・交流施設等の複合的一体的な整備；ii) ゆとりを生み出すためにスポーツ施設・自己啓発のための教育・研修施設、文化施設および宿泊施設をそなえた複合的余暇施設の整備；iii) 海外との人、物、金、情報の交流を高めるために海外からの日本への交流も含めた双方向の国際交流の拡大のために地方都市を含め、コンベンションホール、メッセなどの国際産業・文化交流施設、人的交流のための受け入れ・研修施設・国際共同研究施設・複合的余暇施設の整備；iv) 高齢者の就業、余暇文化活動、社会参加に向けた高

²⁴PPPとは、Public Private Partnershipの頭文字で、行政（国や県や市町村など）と民間事業者が、連携して公共サービスの提供等を行う仕組みのこと

(<http://www.city.beppu.oita.jp/sisei/kouminrenkei/about.html>) 2018年7月10日。

²⁵PFIとは、Private Finance Initiativeの頭文字で、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法である (<http://www8.cao.go.jp/pfi/aboutpfi.html>) 2018年7月10日。

²⁶第三セクターとは、国や地方公共団体（第一セクター）と民間企業（第二セクター）の共同出資によって設立される事業体である。

齢者向け就業機能と居住機能・健康・医療機能、余暇・文化機能などシルバーポリスの整備；オ）人的資源の涵養に重点をおくものとして、人間啓発型産業社会関連施設、ソフトアンドヒューマンインフラが示されている。これらの緊急に提案された施策対象が地域経済の実態を反映したものではなく、結果、新産業創出というより箱物施設創出だけに終り、他方で、全国で開発が促進され民間デベロッパーが乱立し、この法律制度を梃子に全国に開発の波が広がっていた。その経営を担う人々に大きな負担を負わせることになった²⁷。

③リゾート法

1) リゾート法の制定の背景と目的

この法律は、良好な自然条件を有する土地を含む相当規模の地域である等の要件を備えた地域について、国民が余暇等を利用して滞在しつつ行うスポーツ、レクリエーション、教養文化活動、休養、集会等の多様な活動に資するための総合的な機能の整備を民間事業者の能力の活用に重点を置きつつ促進する措置を講ずることにより、ゆとりのある国民生活のための利便の増進並びに当該地域及びその周辺の地域の振興を図り、もつて国民の福祉の向上並びに国土及び国民経済の均衡ある発展に寄与することを目的としている²⁸。

道府県が策定し、国の承認を受けた計画に基づき整備されるリゾート施設については、国及び地方公共団体が開発の許可を弾力的に行ったり、税制上の支援、政府系金融機関の融資を行う等の優遇措置が受けられるのが、開発予定企業や地方自治体にとってのメリットであった。ほとんどの道府県²⁹で、名乗りを上げ、開発構想の策定を競い、大手企業の参加を求めた計画の「熟度」を上げることが当時の行政担当者の重要な仕事であった³⁰。

プラザ合意後の為替の急激な不均衡を懸念する政治的な内需拡大政策が背景にあった。国土均衡発展主義の思惑と地域振興に悩む地方の思惑が合致した。結果的には、低金利政策や土地担保主義によるリスク愛好的な銀行行動もリゾートバブルの誘因となった、といわれる。

2) リゾート法に関する批判

制定当時は、当時のバブル経済を背景にしたカネ余りもあって、地域振興策に悩む地方では大いに期待され、ほとんどの道府県が計画策定に取り組んだ。その一方、環境面からの問題が当初から指摘され、バブル崩壊もあいまっての計画の破綻など、リゾート法とそれを根拠としたリゾート開発については法成立当初から、また、実施後もさまざまな批判が寄せられている。とくに、バブル終焉直後の 1991 年に、日本弁護士連合会がリゾート法の廃止を求める決議が

²⁷ 黒川和美、「本格化した経済構造改革時代に転機を迎えた民活法・民活法の果たした役割と民活法の時代」、JASPA NEWS、<http://www.ksp.or.jp/jaspa/news/latest.htm>

²⁸ 法律第七十一号（昭六二・六・九）「総合保養地域整備法」第1条（目的）
http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/10819870609071.htm 2018年6月26日。

²⁹ ただし、東京都、神奈川県、富山県、岐阜県、大阪府、奈良県の6都府県は、最初からリゾート構想の全てに参加していない。

³⁰ 「リゾート法の廃止と、持続可能なツーリズムのための施策・法整備を求める決議」日本弁護士連合会、2004年10月8日
https://www.nichibenren.or.jp/activity/document/civil_liberties/year/2004/2004_4.html 2018年6月26日。

採択される³¹など、リゾート法の廃止を求めるための批判もあった。

i) 環境面からの批判

広大な面積を要するゴルフ場等、環境を破壊しているとの批判。

ii) 地域振興につながっていないという批判

食材の調達が地元に限られないといった批判。地元の食材の調達があったとして使用量が少ないままにとどまっているという批判。

iii) 需要を無視しているとの批判

ターゲットのニーズをくみ取れていないことや、長期休暇の取りにくい日本の観光需要の実態に合っていないとの指摘が当初からあった。

iv) 画一的であるとの批判

一斉に開発構想が練られたことと、開発計画を練る側のアイデア不足もあって、開発メニューが山間地ならスキー場・リゾートホテル・ゴルフ場、海洋リゾートならマリナ・海に近いゴルフ場・海に近いリゾートホテルといった「3点セット」に終始している（このほかテニスコートなどがメニューに載せられることも多かった）など、決まりきったメニューしか出てきておらず、「金太郎飴」との批判があった。

また、その地域に適しているのか疑問のある施設も構想された。

v) 地方財政圧迫の批判

夕張市、アルファリゾート・トマム³²などのようにリゾート施設の計画に失敗し、財政破たんや住民サービス切り捨て等が出てきており、専門家（日本弁護士連合会など）から地方財政を圧迫するリゾート法を早期に廃止すべきであると指摘している。

リゾート法は、過疎化に悩む市町村で開発の決め手とされ、燎原の火のごとく各地に開発の波が広がり、地価高騰が全国に波及した。バブル経済の幕開けである。しかし、このように多くの批判にさらされ、2004年3月に同法の基本方針が改正され、廃止を含めた抜本的な見直しを行う方向に傾いている³³。

2. バブル期の観光業³⁴

1960年代からは旅行業にとって団体旅行の全盛期である。株式会社に改組した日本交通公社は、この時代に業務の中心が個人旅行から団体旅行に変わった。取扱額からみると、日本交通

³¹ 「リゾート法の廃止を求める決議」日本弁護士連合会、1991年11月15日
(http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/civil_liberties/year/1991/1991_2.html) 2018年6月18日。

³² アルファリゾート・トマム（星野リゾート・トマム）、北海道勇払郡占冠村にあるリゾート。北海道のほぼ中央部にあり宿泊施設、レストラン・カフェなどの施設やプール、ゴルフ場、スキー場をはじめとした様々なアクティビティが充実しており、幅広い世代で楽しむことができるのが特徴である。

³³ 「リゾート法の廃止と、持続可能なツーリズムのための施策・法整備を求める決議」日本弁護士連合会、2004年10月8日
(http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/civil_liberties/year/2004/2004_4.html) 2018年7月16日。

³⁴ 王琰、前掲誌、74、75頁を参考にしている。

公社は国鉄のチケットの代理発売業務を中心としていたため、国内市場にシェアが海外市場より圧倒的に多い。しかし、1964年に海外渡航自由化以降は日本交通公社だけではなく、旅行業の一般業者の海外旅行の取扱額が増加してきた。海外旅行業務の高収益性が旅行業界の急速な成長を促進した要因の一つである。1960年から1980年代にかけて、数多くの旅行業者の参入で低価額競争の悪循環に陥った旅行業界では、収益性の高い海外旅行を専門的に取り扱う業者が現れ、伝統的な総合大手業者と違う経営戦略をとっていく。

また、経営戦略の立場から見ると、団体旅行の急成長、特に海外旅行需要の膨張で旅行商品のホールセール業務を乗り出すのが時代の勢いとなった。この背景の下で、1963年に戦後初の海外主催旅行である「JTB 海外旅行シリーズ」が誕生した。「シリーズ」という商品の発売によって、日本交通公社の海外営業本部からホールセールし、国内各営業所がリテールするという流通のルートが設立した。ツアーオペレーター（ホールセール）とリテーラーと文化している欧米の旅行市場と異なって、日本の旅行市場は主催旅行業、主催旅行を行わない旅行業、旅行業代理店に区分されている。したがって、日本交通公社のような大手総合旅行会社は、旅行商品の造成から販売のルートまで各分野で事業展開しているのである。

「JTB 海外旅行シリーズ」を除けば、キャリア部門のキャリア・パッケージが次々と登場したことがこの時期で注目される。一番早く出現したパッケージツアースイス航空の FIT 方式（乗務員の付かない旅行）の「プッシュ・ボタン」（1964年7月開発）である。日本航空は1965年1月に「JAL パック」を発表、4月から発売になった。「JAL パック」は海外渡航の自由化以降様々な旅行代理店が独自に企画していた包括旅行（Inclusive Tour）を、日航機を利用することを前提に、JAL パックという名称に統一して販売を開始したものである。日本交通公社のほか、日本通運、名鉄観光サービス、近畿日本ツーリストなどの11社の代理店が参加していた。「JTB 海外旅行シリーズ」のうち日本航空を利用し、「JAL パック」のブランドで催行するものも多数であった。この意味では、「JTB 海外旅行シリーズ」としても、「JAL パック」としても独立の企画商品とは言えず、旅行業界とキャリア部門とが提携し、共同で計画した主催旅行であると定義すべきである。

旅行市場は戦後の復興からマス・ツーリズムの時代にかけて急速に商品化が進んだ。旅行市場の変化に対応し、日本交通公社は国内市場の取り扱い業務の内容とシェアの調整をした。国鉄関連業務を主として、それにはかの運輸機関、宿泊機関の代理販売の取扱額は国内市場の総取扱額のほぼ9割を占めている（図表3-1を参照）。1960年代後半から大衆化した国内旅行市場に対応して、鉄道にこだわらず、運輸手段の航空、船車、旅館券などの発売を促進した。零細な旅行需要に対応するもの、マス・ツーリズムの時代の要求であった。核家族化になっていくとともに、家族のマイカー旅行にレンタカーの取り扱いや旅行意欲の強い若者向けの青少年旅行、定額旅行、民宿などの開発を進めていた。また、特定旅行層の需要を吸収するために、ビジネス、ゴルフ、釣などの専門旅行商品の設定を設け、需要創出、喚起して新たな客層を吸収していく³⁵。

³⁵ 王琰、前掲誌、76頁を参考にしている。

図表 3－1 日本交通公社の国内旅行取扱額の推移

	1955 年	1960 年	1965 年	1970 年	1975 年	75 年／70 年伸び率
国鉄 占拠率※	13,802 63.0%	29,261 59.4%	65,179 55.7%	137,169 51.9%	172,344 42.3%	25.5%
航空 占拠率	733 3.3%	1,844 3.7%	8,625 7.4%	34,703 13.1%	69,112 16.9%	99.1%
旅館券 占拠率	3,785 17.3%	9,233 18.8%	22,377 19.1%	47,776 18.1%	87,459 21.5%	83.1%
船車券 占拠率	1,501 6.9%	3,915 8.0%	8,911 7.6%	18,159 6.9%	40,384 9.9%	122.4%
その他 占拠率	2,074 9.5%	4,971 10.1%	11,880 10.2%	26,445 10.0%	38,160 9.4%	44.3%
総額 占拠率計	21,895 100%	49,224 100%	116,972 100%	264,252 100%	407,459 100%	54.2%

※ 占拠率は各年の総額を 100%としてもものである。

出所：財団法人日本交通公社社史編纂室『日本交通公社七十年史』593 頁のデータを参照し、著者が作成したものである。

1960 年代の後半、会社経済の転換期を迎え、旅行業の商品化は一気に本格化した。前述したように「JAL パック」などのキャリア部門の旅行企画商品の登場は、その強力な宣伝、発売活動と「GIT」などの思い切った低価額政策により、ますます観光業の競争を激化させるようになった。1970 年代に入って、他業種の兼業型旅行会社の参入と中堅旅行会社の進出がめざましかった。1980 年代になると、海外企画商品の販売による航空会社、ホテルなどからの高額な手数料、およびホールセールとリテールの差額収入で、海外旅行の収益性が高かった。それを習って参入する企業も一気に増えた。

旅行市場の商品化の進展によって、旅行業界は大手グループと中堅グループと中小旅行業者と規模的に大体三つのグループに分けられる。日本交通公社は大手グループの代表的存在であり、他の大手である日本旅行と近畿日本ツーリストと東急観光の 4 社合わせて旅行業の総取扱額の 8 割以上を占め、この中で日本交通公社は 5 割以上を占めていた。それに従業員数から見ても、日本交通公社は断然トップの従業員数を所有していた（図表 3－2 を参照）。

全国農協観光、東武トラベルなど他業種の大手企業が数多く進出して桐野も 1970 年代に目立つ現象である。つまり、自社グループの社員の出張、旅行などの便宜を図り、合わせたグループ内で金銭を動かした方がいいという考えを持ちながら、旅行業に参入したメーカー、新聞社、デパート、商社などである。鉄道旅行協会の統計によると、1979 年度には、一般旅行業者の大手 10 社には、純粋な旅行業者は明治期に創設された国鉄系の日本交通公社と日本旅行だけで、あとはいずれも戦後他業種からの参入企業である（図表 3－2）。経営的には、日本交通公社などのような大手旅行専業会社は国内旅行、海外旅行、外国人旅行及び出版などのいわゆる旅行関連事業を総合的に経営している。他業者の参入企業は団体の海外旅行、国内旅行、航空券の代理など特定の範囲で経営しているものが多かった³⁶。

³⁶ 王琰、前掲誌、77、78 頁を参考にしている。

図表 3－2 鉄道旅客協会 10 社の取扱実績（1979 年度）

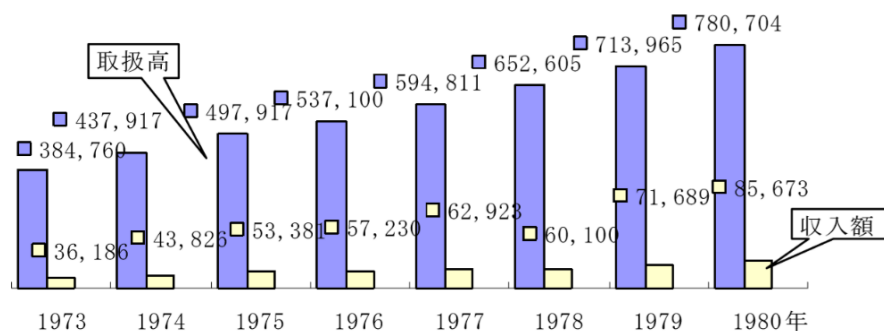
順位	社 名	取扱額 (億円)	シェア (%)				従業員 (人)
			総額	国内旅行	海外旅行	外国人旅行	
1	日本交通公社	713.965	47.1	49.0	41.4	71.2	10,986
2	日本旅行	252.286	16.7	17.5	15.2	5.8	4,386
3	近畿日本ツーリスト	228.398	15.1	12.9	20.3	6.7	3,840
4	東急観光	109.691	7.2	6.3	10.8	11.9	2,039
5	全国農協観光	68.580	4.5	4.8	4.1	—	713
6	名鉄観光	52.999	3.5	3.2	3.4	1.4	3,352
7	読売旅行	32.681	2.2	2.2	2.1	—	1,486
8	東武トラベル	25.170	1.7	1.8	1.3	2.4	590
9	日本交通観光社	17.024	1.1	1.4	0.3	—	1,009
10	京王観光	14.021	0.9	0.9	1.1	0.5	666
計		1,514,815	100.0	100.0	100.0	100.0	29,049

出典：大園友和、「レジャー仕掛人日本交通公社の権益独占」『現代』84号、1981年5月、273頁を引用。

旅行商品は「もの」ではなく「サービスの組み合わせ」であるために、目には見えない「商品」である。したがって商品差別のアピールが難しく、必然的に価額競争に走りやすい。価額が下げれば客数は増え、表面上の数字は拡大し、収益性が悪くなるという悪循環が旅行業界で明らかに存在している。日本交通公社の計画商品は、最初は高い収益を上げ、特に海外旅行企画商品の「ルック」の発売によって、販売価額が大幅に拡大していた。しかし、収益性からみると、取扱額の増加によって収入が必ずしも増加するわけではない。第2次石油危機の影響で1978年の取扱額は1977年より約578億円増加したのに関わらず、営業収入は約28億円減少した。旅行会社における取扱高に対する営業収入の割合は、事業形態によって多少の差はあるものの、おおむね12%前後となる³⁷。

³⁷ 高松正人『運輸と経営』、第61巻No.7、2001年7月、42頁を参考になっている。

図表 3-3 取扱高と経営収入額



出典：保坂正康『世界最大の旅行会社日本交通社』、朝日ソノラマ、1981年7月、10頁のデータを引用。

3. バブル期の鬼怒川温泉

当時の鬼怒川温泉の旅館・ホテルの経営の課題については『足利銀行一時国有化と企業再生の軌跡』に詳しい³⁸。

(1) 勘と習慣や公私混同で経理処理されている家計と企業的経理

家計としての財産管理（収入支出等）と企業としての財産管理が混在しており、いわゆる「どんぶり勘定管理」から抜けきれない。規模が小さくなればなるほどその傾向は大きい。そこで使われている原理は、代々行ってきた「習慣や勘」による経理、経営である。したがって、経営判断に必要なデータが揃っていないので、何が問題でどこを改善していくべきか全く判断がつかない。そのため、努力しても経営の成果に結びつかない。

(2) トップの独断専行経営の弊害と家族的経営

経営不振企業の多くは、創業百年以上などの老店舗が多く、代々一族により開映が引き継がれている企業が大部分である。また、このような企業は一族や家の歴史、伝統へのこだわりが強い。しかし、このことは改革や進取の精神が欠落しているともいえる。このような経営体では、経営が私物化され、経営手法はトップによる独断専行と、指示持ち人間と化した役員や従業員の面従腹背といった経営土壌が知らず知らずのうちに築かれ、現場からのボトムアップによる業務改善の提言や従業員からの組織改革への動きなど、内発的發展エネルギーが生まれてこない。

(3) 近代的経営の科学的基礎データの未整備と会計事務所任せの経営

どんぶり勘定で税務申告用の決済書を作ってもらおうといった、その場限りの他人任せの経営であり、部門別原価計算や商品別原価計算システム、在庫管理システム等、科学的経営管理の基礎的データが整備されていない。中小企業者の多くは、パソコンで簡易に使える経理ソフト

³⁸ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、32頁を参考にしてている。

があっても積極的にそれを利用しようとはしない。経営者自ら自社の経営の実態を正確に認識していない。また、従業員が業務上の問題点を取り上げ主体的に考え、改革、改善しようとしてもその環境が整っていない。往々にして、長い間、いわゆるベテランと言われる専門的分野を担当している幹部が内部の抵抗勢力となっており、市場環境が大きく変わる中で、競合他社新しい商品を提出したり、サービスの提供方法を改善しているにも係らず百年一日のごとく同じやり方を通じている。その人にしか分からない一身所属のベテラン職員が、むしろ経営改善の障害になっている。

まして、このような企業では、そもそも、職務能力をアップさせるための研修養成機会が少なく、従業員にとって、組織的にも、個人的にも、能力研鑽のチャンスがない。したがって、サービスや経営の向上が進まない。これからの企業は、勘による経営から各種計数データの分析に基づき判断される科学的経営へ転換の必要がある。このことは中小企業経営一般に指摘できることである。

（４）ポイズン・ピルになりかねない安易な融資支援依存と融資

中小企業経営の重要な問題は、資金調達だけでなく経営の課題を認識して、それを解決するための「経営知恵創造機能」の不足である。すなわち、中小企業は経営改善計画をコンサルタントに依頼して作ってもらってもそれを実現する具体的な手法が分からない。コンサルタントの報告書は絵に書いたもちに終わっている。また、取締役会での議論や従業員の権限と責任、内部の経営管理体制など、ガバナンスが確立されていないことが多くみられる。このように、経営者に基礎的能力が具備されていない企業に金融的支援をしても、生きた支援にならない。その場限りの資金繰りで経営をしている中小零細企業が大部分である。このような実態を考えとき、制度融資などの金融支援を優先して支援していくことが、むしろ債務超過の重量化を進め、経営のポイズン・ピル（毒薬）や単に企業の延命措置になることこそあれ、経営改善のインセンティブになる効果は少ない。むしろ、外部から再生支援を通じて経営のノウハウを具体的に植えつけることが重要である。そうするによって助成や融資が生きる。

（５）税理士、銀行任せの経営から経営者主体の経営へ

大部分の中小企業は、経営者に明確な経営哲学や経営戦略がないのが実情である。本来、企業を経営するに当たって、経営者が自ら主体的に考え、科学的、合理的に会社を運営管理することが基本である。しかしながら、日本の中小企業を見ると経営を税理士、金融機関に任せている社長がほとんどである。何か問題が生じたらその場、その場で考え対応するものの、基本的判断基準がないから経営方針に一貫性がなく、勘と度胸による思い付き経営で行動している中小企業が大部分である。これからは経営者が主体的に問題意識を持ち、役員、従業員一体となった経営の改善、改革へ取り込むことが必要である。それを欠くと競争に負け存続ができなくなる。これからの企業存続において市場環境の変化を敏感に察知して、自社の経営戦略と改革を敏速に実行、対応していくことが重要である。

小 括

鬼怒川温泉では、多くのレジャー施設が整えられ、客室を確保する必要からホテル・旅館は龍王峡を中心に団体客用の新築・増改築をおこない、豪華な内装を競うようになった。この動きを後押ししたのがいわゆる「民活法」と「リゾート法」であった。

この時期は団体旅行の全盛期であった。1960年代に入ると、さらに、パック旅行の商品が本格化し、旅行業界への新規参入が相次ぎ、商品の差別化を図るため、旅館・ホテルとの関係が深くなり、競争の弊害もみられるようになった。

鬼怒川温泉の各旅館は、経営の近代化を迫られるようになっていたが、経営を刷新することなく、一族による「勘や習慣」「どんぶり勘定」で経営され、安易な融資依存に流れていった。この状況で、バブル経済の崩壊を迎えるのである。

なお、鬼怒川温泉旅館の経営については、バブル期、バブル崩壊以降を含めて、第Ⅱ部第9章「鬼怒川温泉旅館の経営」に詳述している。

第4章 バブル経済崩壊以降の鬼怒川温泉宿泊業の停滞と崩壊

1. バブル経済の崩壊

1986年～1989年の「バブル景気」が反転する契機となったのは、1990年初めの円安、株安、債券安のトリプル安であったが、その背景には1989年5月の2.5%から1990年8月の6%に至る5回にわたる公定歩合の引き上げや1990年3月の大蔵省による不動産関連融資の総量規制の実施があった。株価は1989年12月の大納会で3万8,915円87銭の史上最高値を記録した後、1990年のはじめから32ヵ月下げ続け、1992年8月18日には1万4,309円41銭と6割以上の下落となった。地価も株価の下落に続いて1990年夏から下げ始め、1992年1月からの「地価税」の導入がダメ押しとなり、以後下落の一途をたどることになった。こうした証券、不動産価額の下落が実態経済へと波及し、戦後最長の不況に陥ったのであるが、この「平成不況」は政府やエコノミストたちの再三にわたる底入れ発言にも関わらず、現在もなお長期にわたる低迷から脱していない。こうしたなかで金融機関の不良債権が累積した³⁹。

バブル崩壊はあらゆる業態に深刻な影響を及ぼした。大手銀行については、バブル期に不動産融資に傾斜してきた系列ノンバンク（住宅金融専門会社やリース会社）が地価の下落によって債権の回収が不能になるに伴い、ノンバンクに資金を供給してきた銀行にも不良債権が累積した。

だが、バブル崩壊の影響が特に深刻だったのは、金融機関の「体力」を表す含み資産や自己資本の充実度が上位業態の比喩著しく劣る中小企業金融専門機関であり、なかでも都銀その他の普通銀行との競合が激しい都市部中小企業金融専門機関であった。1991年の東洋信金をはじめとしてこれまでに数多くの金融機関が破綻に追い込まれてきた。

バブル崩壊以降の「平成不況」を、宮崎義一氏は巨額の不良債権を抱えた金融システムの機能不全が実体経済の深刻な不況を引き起こす「複合不況」と呼んでいる。宮崎氏は、80年代以降の金融自由化の展開の下で国際的な資金移動、とりわけ投機的資本取引が活発化し、実態経済に大きな影響を及ぼすに至っていること、バブル崩壊以降金融システムが抱え込んだ巨額の不良債権が銀行の貸出行動を大きく制約することによって不況を長引かせていると指摘している。それゆえ、不況対策としてまず求められることは不良債権の処理を通じた金融システムの機能回復であり、従来型の公定歩合の引き下げや財政支出の拡大は「ミニバブル」を引き起こすとはあっても実態経済の回復にはつながらないと主張されている⁴⁰。

足利銀行では、バブル経済の崩壊による資産価額の下落と平成の長期不況による企業経営の悪化と重なり、大量の不良債権として経営を圧迫する結果になった。その要因は何といても、1990年3月と12月の大蔵省通達による不動産部門融資への総量規制が、足利銀行の貸出金をはじめとした資産価額の急激な減少を引き起こし、不良債権発生の大きな引き金になっていた。特に、リゾート事業等の開発に係る行政への協力、そして、それに係る企業と融資期間が広が

³⁹ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、34頁を参考にしてている。

⁴⁰ 斎藤正著『戦後日本の中小企業金融』ミネルヴァ書房、145～147頁を参考にしてている。

り、不良債権の増加に繋がっていた。

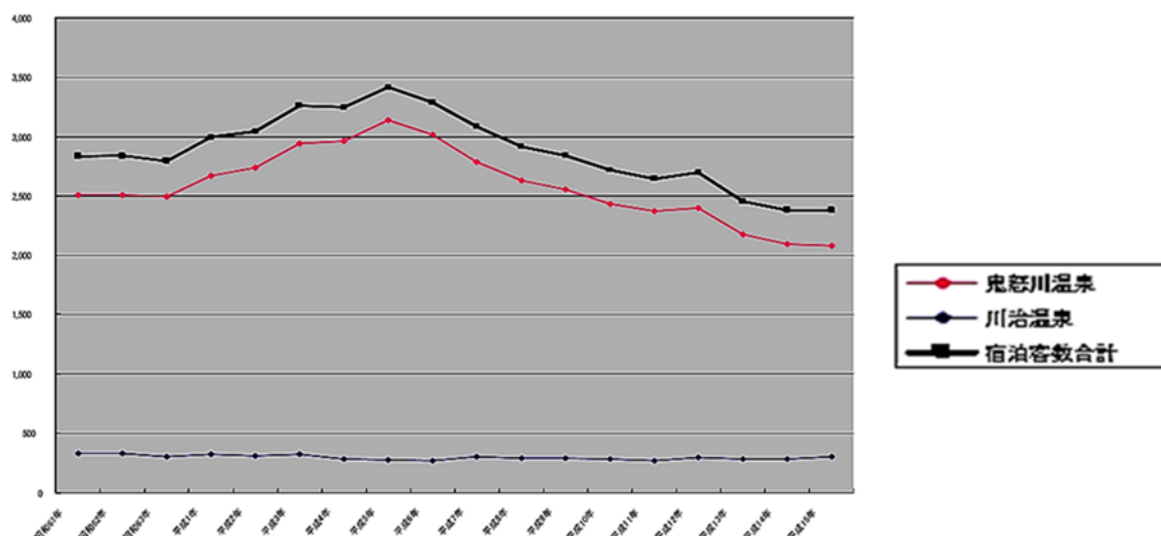
地価下落は、まず東京圏から始まり、大阪圏、名古屋圏そして地方へと広がっていた。大都市圏は下落幅が大きい、地方に比べて比較的底をつくのは早かった。地方は下落が小さいが長く続き、したがって、地銀である足利銀行の貸出の引き締めが遅れた。この結果、土地関係融資総量規制で土地を中心とした不動産担保価値は減少し、その分資産価額が下がれば下がるほど、不良債権は増えていった⁴¹。

2. バブル経済崩壊以降の鬼怒川温泉

(1) 宿泊者数の減少

順調に伸びてきた鬼怒川・川治温泉の宿泊数は、1993 年（平成 5 年）をピークに急速に減少していった。

図表 4－1 鬼怒川・川治温泉宿泊客数の推移



出所：「従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、それを活かした集客力回復とまちの再構築に関する調査報告書（栃木県藤原町・鬼怒川温泉）」、『国土交通省 関東運輸局 栃木県藤原町』、2005 年 3 月、「Ⅰ．鬼怒川温泉の現状と課題」、1 頁より引用。

(2) ホテル・旅館の状況

バブル期には、黙っていても、旅行代理店が団体客をどんどん送り込んできたため、ひたすら拡大路線を突っ走った。だが、バブル崩壊とともに、客足は大きく落ち込み、投資資金の回収もできないまま、債務だけが膨らんでいった。

こうした中で、ホテル・旅館間の熾烈な価格競争や値引合戦が行われ、経営はますます苦しく

⁴¹足利銀行『業務及び財産の状況等に関する報告』2004 年 10 月 8 日、7 頁を参考になっている。。

なっていった。旅行形態の変化(団体宴会型の旅行から個人・小グループ型の旅行へ)、バブル期の過剰投資、設備投資を手控えたことによる旅館等施設の老朽化の進行等が、経営不振に一層の拍車をかけたのである。

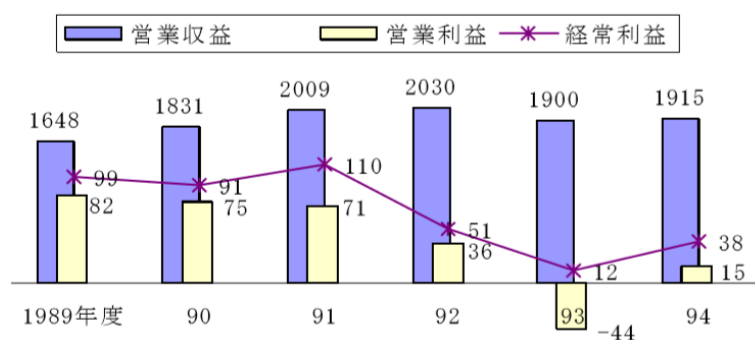
こうした地方の温泉ホテル・旅館の苦境に、追い討ちをかけたのが、地方銀行による不良債権処理の加速化・本格化であった。地方銀行は、財務の健全化を図るために、不振企業の処理に着手した。その際、真っ先に槍玉にあげられたのは、「地方銀行のアキレス腱」とも言われていた温泉旅館・ホテルであった。

地方銀行にとって、融資期間が長く、しかも融資額が大きい温泉旅館・ホテルは、たとえ1件であっても、それを処理することにより、銀行の貸借対照表を、大きく改善させることができる。そこで地方銀行は、不良債権の処理を急ぐことになった。ただ、温泉旅館・ホテルの倒産は、当該旅館の問題にとどまらず、温泉街全体、さらには地域経済にも大きな影響を及ぼすことになる。そのため地方自治体も、温泉旅館の事業再生に各種の支援を行っている。もちろん、すべての旅館・ホテルを支援、再生させることは困難であり、経営状況や将来性を見据えた厳しい選別が行われた。その結果、救われるところと、清算されるところとの明暗が生じてしまう。

(3) バブル経済崩壊以降の観光業者と鬼怒川温泉

バブル崩壊以降の観光業者の状況を JTB から見てみよう。JTB では 1998 年から、法人旅行需要の激減で、団体旅行の取扱額も減少し続け、「個人旅行の市場が拡大しても、企業利益に結び付けられない」構造に陥って、営業収益が増えても営業利益が減る一方であり、1994 年になると JTB の史上初マイナス営業利益となった(図表 4-2 を参照)。いずれにしても旅行の多様化、自由化、低価格かという変化は新たな旅行市場の特徴となった⁴²。

図表 4-2 JTB の営業推移



出典：『週刊ダイヤモンド』1994年7月9日、24頁のデータ、『週刊東洋経済』1998年6月6日、81頁のデータを引用。

上述のように 1998 年から法人旅行事業の激減、個人旅行の増加が鬼怒川観光に顕著に見られている。鬼怒川温泉の宿泊客数と旅館の稼働率はこの頃ピークを打っている。鬼怒川温泉は

⁴² 王琰、前掲誌、82 頁を参考になっている。

ここを境に長い衰退状況に陥って行く。

①宿泊客数

鬼怒川温泉と川治温泉の宿泊客数の推移をみると。鬼怒川温泉の宿泊数は1993（平成5）年のピーク時3,137千人から減少を続け、1999（平成11）年には2,373千人まで落ち込んでいたが、2000（平成12）年には微増した。川治温泉の宿泊客数は1991（平成3）年頃までは300~320千人程度で推移していたが、1994（平成6）年には270千人程度に減少した。ただし、2000年は一時的に上昇があり、増加したがその後は急速に減少している。

②宿泊施設稼働率⁴³

2000年時点で鬼怒川温泉の収容人員は22,697人、川治温泉は2,750人となっている。宿泊施設の稼働率は、鬼怒川温泉は1991年の36.7%をピークに落ち込んでいる（2000年で29.1%）。川治温泉は30%前後で比較的に安定して推移している。

③ホテル・旅館の倒産状況

景気の回復・拡大を反映して、2005（平成17）年の倒産件数は、14年ぶりに1万3,000件を下回り、負債総額も11年ぶりに7兆円を切った⁴⁴。しかし、大型倒産が減る一方で、地方の小規模企業の破産は、むしろ増加している。これは、地方銀行が、地元の不振企業（特に、温泉旅館等の宿泊業）の処理に、本格的に着手した結果であると言われている⁴⁵。2005（平成17）年の宿泊業の倒産件数は、対前年比2.7%増の112件（2004（平成16）年は109件、2003（平成15）年は91件）であった。倒産原因としては、i）売上げ・販売不振（対前年比10.3%増の64件。構成比は57.1%）、ii）赤字の累積（対前年比11.7%減の15件）、iii）他社倒産の余波（9件）、iv）事業上の失敗（7件）等が、上位を占めた。地域・規模別に見た場合には、地方の中小旅館、特に老舗旅館の倒産が多くなっているという⁴⁶。

地方の温泉旅館の多くは、温泉や観光名所等を売り物にして、これまで団体客を多く受け入れてきた。バブル期には、黙っていても、エージェント（旅行代理店）が団体客をどんどん送り込んできたため、ひたすら拡大路線を突っ走った。だが、バブル崩壊とともに、客足は大きく落ち込み、投資資金の回収もできないまま、債務だけが膨らんでいった。

こうした中で、旅館・ホテル間の熾烈な価格競争や値引合戦が行われ、経営はますます苦しくなっていた。旅行形態の変化（団体宴会型の旅行から個人・小グループ型の旅行へ）、バブル期の過剰投資、設備投資を手控えたことによる旅館等施設の老朽化の進行等が、経営不振に一層の拍車をかけたのである⁴⁷。ただ、宿泊業は日銭商売ということもあって、経営難が表面化す

⁴³ 「従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、それを活かした集客力回復とまちの再構築に関する調査報告書（栃木県藤原町・鬼怒川温泉）」、『国土交通省 関東運輸局 栃木県藤原町』、2005年3月、「I. 鬼怒川温泉の現状と課題」、1-28頁を参考にしてている。

⁴⁴ 東京商工リサーチ「2005年宿泊業（ホテル・旅館等）の倒産状況」、『倒産月報』、2006年1月、2頁を参考にしてている。

⁴⁵ 棚瀬桜子『「安全弁」喪失で倒産増加』『エコノミスト』No.3807、2006年3月、33頁を参考にしてている。

⁴⁶ 棚瀬桜子「レジャー・リゾート県連事業会社にもみる倒産の実態」『月刊レジャー産業資料』、No.470、2005年11月、69頁を参考にしてている。

⁴⁷ 東京商工リサーチ経済研究室「データ解析特別記事 2005年宿泊業（ホテル・旅館等）の倒産状況」2006

るまでにはタイムラグがあった。こうした地方の温泉旅館・ホテルの苦境に、追い討ちをかけたのが、地方銀行による不良債権処理の加速化・本格化であった。地方銀行は、財務の健全化を図るために、不振企業の処理に着手した。その際、真っ先に槍玉にあげられたのは、「地方銀行のアキレス腱⁴⁸」とも言われていた温泉旅館・ホテルであった。温泉旅館・ホテルは「装置産業」とも言われ、銀行から融資を受けて設備投資を行い、その借金を、金利を払いながら長期間にわたって返済していくのが通常のパターンであった。こうしたこともあって、ある旅館の経営者は、銀行とのつながりを、「一心同体⁴⁹」と表現していた。だが、旅館を取り巻く環境は、経営者達が気づかないうちに、大きく変化していたのである。

地方銀行にとって、融資期間が長く、しかも融資額が大きい温泉旅館・ホテルは、たとえ1件であっても、それを処理することにより、銀行の貸借対照表を、大きく改善させることができる。そこで地方銀行は、不良債権の処理を急ぐことになった。ただ、温泉旅館・ホテルの倒産は、当該旅館の問題にとどまらず、温泉街全体、さらには地域経済にも大きな影響を及ぼすことになる。そのため地方自治体も、温泉旅館の事業再生に各種の支援を行っている。もちろん、すべての旅館・ホテルを支援、再生させることは困難であり、経営状況や将来性を見据えた厳しい選別が行われた。その結果、救われるところと、清算されるところとの明暗が生じてしまう⁵⁰。

年2月16日 (http://www.tsr-net.co.jp/new/data/1175338_818.html) 2018年6月18日。

⁴⁸ 「ぬるま湯出た銀行員」『日本経済新聞』2003年1月31日。

⁴⁹ 「どうなる足利銀行(4) 各旅館への配慮に危機感」(連載)『読売新聞栃木版』2003年12月10日。

⁵⁰ 岩城成幸、前掲誌、9、10頁を参考になっている。

小 括

1990 年 3 月の大蔵省による不動産関連融資の総量規制の実施を頂点とする一連の施策により、バブル経済は反転し、崩壊し始めた。不動産融資に傾斜してきたノンバンクやノンバンクに資金を供給してきた銀行の不良債権が累積し、経済に深刻な影響を及ぼすようになった。

バブル経済の崩壊に伴って起った影響について、第 4 章と第 5 章に記している。第 4 章は、バブル経済崩壊以降の鬼怒川温泉宿泊業に起こった停滞と崩壊について、また、第 5 章は、足利銀行の金融の拡大と行き詰まりについて述べている。

鬼怒川・川治温泉の宿泊客数は、1991 年より停滞をみせ、景気の一時的な持ち直しがあつた 1993 年に客足は再び戻るかと思われたが、その後急速に落ち込み始め、現在に至っている。この時、経済の落ち込みを反映して、旅行形態は、それまでの団体宴会型から個人小グループ型へ変化し始めていたが、鬼怒川温泉の各旅館は、一時的なものと判断し、旅行形態の変化に合わせた設備投資はおこなわれず、価格競争と投資の手控えにより、凌いでゆこうとした。

この時、銀行は、不良債権の削減に取り組むことが急務となっていた。融資期間が長く、融資額の大きな温泉旅館・ホテルは、銀行の貸借対照表を大きく改善できることから、返済を強いられることとなった。

旅行業者側では、法人旅行需要の激減、個人旅行の増加が顕著にみられていた。団体旅行の顕著な減少と個人旅行の市場の台頭のなかで、旅行業者も営業利益を減らしていった。鬼怒川温泉への団体客の送り込みのシステムは崩れたのである。

こうした状況を反映して、全国の宿泊業の倒産件数も 2003 年 91 件、2004 年 109 件、2005 年 112 件と地方の中小旅館、特に老舗旅館の倒産が多くなっていった。

なお、前章で述べたように、バブル経済崩壊以降の鬼怒川温泉宿泊業の停滞と崩壊については、第Ⅱ部第 9 章「鬼怒川温泉旅館の経営」に詳述している。鬼怒川温泉の宿泊業をみると、足利銀行の果たした役割と影響が大きかった。次章では、足利銀行が貸付を増やして行った状況について述べる。

第5章 足利銀行の金融ビジネスの拡大と行き詰まり

民活法、リゾート法は、バブル期の土地価額の急上昇に合わせ土地保証貸付が鬼怒川温泉でも急速に拡大した。特に、足利銀行の果たした役割が大きく、以下足利銀行が貸付を増やしていた状況を見てみる。

1. 足利銀行

足利銀行は、織物業の隆盛等を背景に、1895（明治28）年10月1日、当時弱冠24歳であった萩野万太郎氏（第四十一国立銀行足利支店行員）を頭取として、営業を開始した古い歴史を持つ地方銀行（栃木県）であった。名前からもわかるように、発祥の地は、足利市（昭和42年には、本店を宇都宮市に移した）であり、創業以来のモットーは、「地元密着、堅実経営」であった。しかし、高度成長期に入った頃から、この経営スタンスは、積極姿勢へと転ずるようになる⁵¹。

足利銀行は、栃木県内49市町村の公金銀行（指定金融機関）であったほか、県内での融資残高のシェア（市場占有率）は約5割、同預金量では約4割強を占めるなど、地域の中核的金融機関として重要な役割を担ってきた。さらに、栃木県内ばかりでなく、北関東一帯の繊維業者や温泉旅館等も主要取引先としていた。2003（平成15）年3月末時点での足利銀行の業種別与信残高は、サービス業が最も大きく25.3%を占め、次いで製造業（23.1%）、建設業（11.9%）、不動産業（9.5%）となっていた。サービス業の中では、「温泉旅館」6.3%とかなりの比重を占めていた。また、中小企業や個人向出が、大きな比重を占めていたことも、足利銀行の一つの大きな特徴であった。

2. バブル経済崩壊時の足利銀行の対応

足利銀行は、バブル期前にあっては、静岡銀行と並ぶ優良地方銀行に数えられ、「地銀の星」とも呼ばれていた。ところが、バブル期には、地銀のリーディングバンクを目指す向江久夫頭取（当時）の下で、ひたすら融資拡大路線を突っ走り、関連ノンバンクを通じて、レジャー産業やリゾート産業（ゴルフ場、温泉旅館・ホテル、パチンコ業者等）への貸出を増やしていった。しかも、融資先の経営状態を正確に把握していなかったり、甘い審査で過剰融資を続けていった。この拡大路線は、やがてバブル崩壊とともに大きくつまずき、足利銀行は、巨額の不良債権を抱えた「問題銀行」に転落してしまった。特定業種向けの大口の貸出が、劣化・不良債権化したことが、破綻へ至る原因となった。

（1）不動産担保中心の融資拡大策と担保価額の下落⁵²

全国の金融機関の担保別貸出残高の推移をみると、図2のとおり1996年度頃まで増加が続く、その後減少に転じる。そのうち、不動産・財団抵当貸付は1992年頃から減少に転じる。こ

⁵¹ 大森誠司「足利銀行の破綻と地域金融政策上」『地方財務』No.608、2005年2月、271頁を参考にした。

⁵² 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、54頁を参考にしてている。

れからも、不動産関連融資の総量規制の影響で担保価値が低下していることが融資と不良債権へ影響してきていると言える。

足利銀行の不動産の貸出金担保残高も、1993 年をピークに急激に低下している。このことからわかるとおり、1988～1996 年頃まで続いた不動産担保中心の融資拡大策と担保価値の下落は不良債権増に大きく影響を与えている。

（２）戦後初の当期損失等財務悪化の顕在化⁵³

足利銀行の決算は長年当期純利益を計上してきており、当期損失等考えられなかった。1996 年 3 月期に戦後初めて当期純利益 919 億 1,700 万円の赤字を計上した。1996 年 11 月には、足利銀行の株価が急落し、1997 年度、1998 年度には戦後初めてとなる 2 年連続当期損失を計上した。これは、バブル経済の崩壊による経済の長期停滞に耐え切れず、融資先の経営が悪化して不良債権が多発した結果である。

1998 年 3 月には 289 億 1,200 万円の当期損失を計上した。このような状況を重くみて、国は経営の安定を図るため、300 億円の公的資金を注入した。これによって、金融庁検査、日銀検査がより厳しくなり、検査マニュアルは都市銀行並みの基準で融資先を査定していった。その結果、貸倒引当金が急激に増加して当期損失を大幅に計上せざるを得なくなった。1999 年 3 月期では、不良債権 2,155 億円の処理を行った。そのため、初めて 1,000 億円を超える 1,182 億円余の赤字決算に陥り、自己資本率が 4%台までに低下した。その後、不良債権処理は続き、1999 年 9 月には国の金融再生委員会が 1,050 億円の公的資金注入を決定した。

県内企業にも不良債権処理の影響が出始めた。2000 年 12 月には足利銀行のメイン取引先であり、県内きっての老舗百貨店である上野百貨店が倒産した。2002 年 1 月には県を含む 299 億円の増資を決定し、2001 年度決算では 1,281 億円の当期損失を計上して優先株も無配当にした。2002 年度決算でも赤字決算になり自己資本率は 4%台になって、2003 年 8 月には金融庁が抜本的収益改善命令を出し、同年 9 月には、2004 年度中に 600 億円の増資方針を公表した。2003 年度夏に国有化により、より厳しい資産査定を行い、倒産引当金の計上により大幅な当期損失を計上した⁵⁴。

（３）長期デフレから生ずる過重な不良債権処理

バブル経済崩壊以降の長期デフレが、不良債権発生を増加させた。特に、土地を中心とした資産下落が不良債権を発生させた。1980 年代後半の不動産関連融資の増加は、都市部において地価が加速度的に上昇していく状況の中で生じていた。それに対して、1990 年代には、地価は継続的に低下、特に 1990 年代前半には大幅に下落した。これは、地価下落は不良債権問題の主な原因であるという見方を裏付ける。バブル経済の崩壊という、国の経済政策の失敗による長期デフレの結果発生した貸出金の担保価値の下落、及び景気の長期停滞から来た融資先起業

⁵³ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、55 頁を参考になっている。

⁵⁴ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、56 頁を参考になっている。

の経営悪化、それに伴う不良債権処理が大きな要因になったと言える。地価の下落、経済の不況、株価の下落が不良債権の増加に影響を与えた。足利銀行は金融の県内シェアが突出して大きいだけに、他の金融機関より深刻にその影響を受けた。

なお、これらの問題については第Ⅱ部で詳述する。

3. 足利銀行の栃木県内経済への貸し出しの急増

(1) 県内総貸出残高に占める位置

県内企業への影響力の指標である貸出状況を見るため、県内全金融機関の総貸出残高に占める割合から見ることにする。県内全金融機関の総貸出残高約 51,018 億円のうち、足利銀行の貸出残高は約 23,871 億円で、半数近くの 46.8%を占めている。その他の金融機関は 52.3%で、足利銀行が突出している⁵⁵。

(2) 貸出シェアの推移

足利銀行の県内出金シェアはバブル経済崩壊以降も増え続け、2003 年 3 月末には 49%を達成した。バブル経済崩壊以降の後遺症により、中小企業の景気が停滞している中で、貸付残高総額は 1993 年頃から頭打ちになったが、シェアは依然として拡大していたのである。このことは、不良債権にも繋がった。金融機関の宿命である拡大貸付でも、地域経済に大きな影響のある貸付先は後に引けないという認識で融資が続けられた。貸出金が増えるか、現状維持がせいぜいで止められなくなっていた。いわば「too big to fail」,すなわち、あまりに地域経済に与える影響が大き過ぎて後の引けない、破綻させられない状況に陥った。県内資金シェア大きただけに、これらのケースが多く、不良債権の発生の大きな要因となった⁵⁶。

(3) 業種別貸出残高とシェアの推移

貸出残高の総額は 1993 年 3 月末まで上昇し、ここをピークに 1996 年までほぼ横ばいになり 1997 年から減少していた。このことは、1991 年にバブル崩壊し、この時点で与信ポートフォリオ管理へ危機意識への舵を切り、不良債権対策を真剣に考えるべきだったが、1996 年まで担保形態は土地担保から保証担保貸付に変わったものの、量的拡大が続き、対策が後手に回り、経営悪化へてつながった⁵⁷。

(4) 貸出金担保残高の推移

バブル期の土地の急騰に合わせた土地担保貸出が急速に拡大した。1990 年 3 月の銀行局長通達により、不動産部門融資への総量規制が行われて、不動産担保貸出金は 1993 年 3 月期の 20,561 億円をピークに急減した。不動産担保に代わって、信用保証協会等による保証担保貸出

⁵⁵ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、33 頁を参考になっている。

⁵⁶ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、34 頁を参考になっている。

⁵⁷ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、34 頁を参考になっている。

が増えていた。このことは、融資先の企業から見れば、有利子負債が増加することになり、経営面では財務が膨らむか、せいぜい現状維持の状態で、経営圧迫に伴う経営悪化へとつながった。反面では、不良債権が増加し続けて、この状況は、1999 年まで続いた。そして、保証担保貸付は 1999 年 3 月の 22,440 億円をピークに減少し、総貸出残高も 1997 年から減少した⁵⁸。

2000 年頃はバブル経済崩壊以降の景気悪化の長い状態が続き、企業経営が今までの蓄積の限界を乗り越えて経営の限界が出始め、貸し出しが全体的に減少へと向かった。栃木県内では、具体的に 2000 年から 2001 年にかけて、今まで予想しなかった宇都宮信用金庫、大日光信用組合等、県内 1 信用金庫、5 信用組合の破綻があり、地域経済へ影響を与えた⁵⁹。

4. 足利銀行の栃木県内経済への影響⁶⁰

(1) 県内の総生産に占める位置

貸出残高の 1999 年度県内総生産額に占める足利銀行の 2002 年 6 月 30 日現在の貸出残高の割合は 30.7%で、同年度県内総生産額に対する県の 2002 年度当初予算が 10.5%であることから、足利銀行の県経済への影響の大きさが分かる⁶¹。

(2) 県内地方公共団体貸出残高に占める位置

公共への寄与として県内地方公共団体向け貸出に占める足利銀行は 89.5%を占めている。公共団体の財政への寄与大きさを示している。

(3) 県の起債に占める位置

県の借入金である起債への寄与度は起債総額の 44.7%を占めている。県内の市中金融機関では群を抜けている。

足利銀行以外の市中金融機関の占める割合は 0.6%に過ぎない。

県内の市中金融機関の起債残高に占める足利銀行起債残高は 98.8%で、県内地方自治体も含めた総起債残高においても県内地方自治体の起債のほとんど 100%近くが足利銀行に依存していたと言える。このこと一方では、行政と企業経営の役割を明確に打ち出せない構造が出来上がった要因でもある。

(4) 県制度融資に占める位置

2002 年度の県の制度融資の中での足利銀行の占める割合は、地方銀行全体の 53.0%のうち 44.6%を占めており、公的役割に大きく寄与していることを示している。

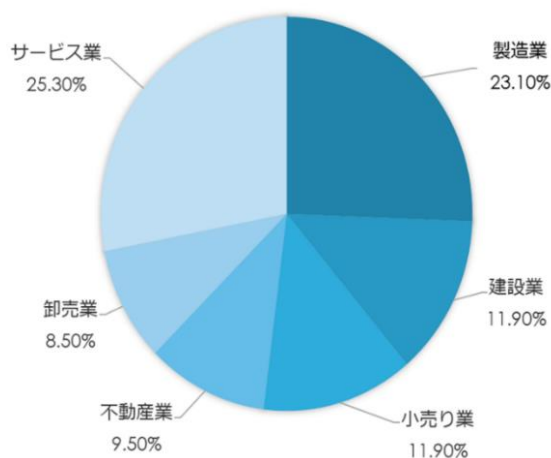
⁵⁸ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、37、38 頁を参考にしてている。

⁵⁹ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、33～38 頁を参考にしてている。

⁶⁰ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、41～43 頁を参考にしてている。

⁶¹ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、42 頁を参考にしてている。

図表 5－1 足利銀行業種別与信残高（平成 15 年 3 月末）



出典：足利銀行ホームページより作成 http://www.ashikagabank.co.jp/news/pdf/abk_q347.pdf

（５）県信用保証協会保証債務残高に占める位置

中小企業借入金の債務保証をしている、県信用保証協会の総保証債務残高に占める足利銀行の保証債務残高の割合は 44.0%と、中小企業に対する債務保証による融資の円滑化に大きな役割を果たしていることが分かる。

（６）公金取り扱い自治体に占める位置

当時、県内自治体の全自治体（栃木県を含む 50 の全自治体）が公金の指定金融機関として足利銀行を指定していた。指定されているからこそ、経営における経済合理性で割り切れない行政との相互依存が優先する構造が強まって、資本主義的経営の基本である経営合理性に基づく経営改革を遅らせる要因である⁶²。

（７）県内経済への主導的役割

県内の主な第 3 セクターに対する出資や職員派遣等、公的活動へ積極的支援あるいは、栃木県経済同友会やとちぎ総合研究機構の設立等への先導的参加等、栃木県経済の活性化のため主導的役割を果たした。

5. パックス・アシカガーナ

上述のように、足利銀行は県内企業、県民、自治体行政に金融を通じて大きな影響力を持つようになったのである。いわば、パックス・アシカガーナ（足利銀行による金融の総傘下主義）的存在になっていた。そのため、過信による危機感が薄れて地方銀行の経済の国際化等に伴う

⁶² 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、43 頁を参考にしてている。

厳しい経営競争への自己改革（意識、経営システム）の目覚めと具体的対応の遅れがあった⁶³。

それに加えて、融資先企業と足利銀行の長期間にわたる安易な依存関係と不動産部門の融資規制である。

業務区域は県下全域を、融資先企業規模は零細企業から東証一部上場企業まで大きなシェアを持っていた。また、企業は取引活動上、ブランド化した足利銀行と取引していることが信用に繋がっていたため、企業は足利銀行を頼り、足利銀行はそれを断ち切れないという構図が出来上がっていた⁶⁴。

パックス・アシカガーナの下で、融資先企業と足利銀行の長期間にわたる安易な依存関係がバブル崩壊まで続いていた。バブル崩壊以降も鬼怒川温泉旅館に対する融資は継続していった。2004 年 8 月、足利銀行の池田憲人頭取は、「足利銀行再建の道筋では、地元のために汗をかき、貢献するという地銀としての存在意義を忘れないよう肝に銘じている」⁶⁵と言っている。

一方、2002（平成 14）年の観光地入込客数は、5,374 万人と日帰り客の増加により 3 年ぶりに増加に転じたものの、同年の宿泊客数は、前年比 45 万人減少（前年比 5.3%減）の 811 万人と 1992（平成 4）年以降、11 年連続で前年を下回っており悪化に歯止めがかからない状況にあるなど、県内観光関連産業は厳しい状況に置かれていた。

6. 足利銀行の一時国有化

（1）足利銀行のリレーションシップ・バンキング（地域密着型金融）強化

2003 年 3 月、金融庁は、地域金融機関に対し、「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム」⁶⁶を公表し、中小企業金融再生に向けた取り組み、産業再生機構の活用、健全性確保、収益性の向上等を要請した。これを契機に、各地で地域企業再生ファンドの設立が始まった。金融庁はまた、同年 12 月に、「金融検査マニュアル別冊・中小企業融資編」⁶⁷（平成 14 年 6 月作成）の改定案を示した。その内容は、中小企業向けの貸出の査定にあたっては、財務状況だけで不良債権と断定せず、技術力等も総合的に判断するように求めた。地域金融機関としては、不良債権の処理と中小企業への積極的融資、地域経済の活性化との両立を迫られた格好となった⁶⁸。

これを受けて、足利銀行はリレーションシップ・バンキング（地域密着型金融）を強化し、その具体的取組の 1 つとして、企業支援部による地元企業のサポートを重要事項に掲げている。具体的には、「温泉旅館専担チーム」が、温泉旅館に対する財務上の支援にとどまらず、誘客支援や、行政、温泉旅館組合、民間企業との連携強化等、幅広い働きかけを実践した。

具体的には、企業支援部による地元企業のサポートを重要事項に掲げている。「具体的には、『温

⁶³ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、51 頁を参考にしてている。

⁶⁴ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、52 頁を参考にしてている。

⁶⁵ 岩城成幸、前掲誌、13 頁を参考にしてている。

⁶⁶ 「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム」金融庁、2003 年 3 月 28 日（<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2.html>）を参考にしてている。

⁶⁷ 「金融検査マニュアル別冊・（中小企業融資編）」

（https://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/kensa01.html）2018 年 6 月 18 日。

⁶⁸ 小藤康夫、『金融行政の大転換』八千代出版、2005 年、171 頁を参考にした。

泉旅館専担チーム』が、温泉旅館に対する財務上の支援にとどまらず、誘客支援や、行政、温泉旅館組合、民間企業との連携強化等、幅広い働きかけを実践している。この取り組みは、金融庁から、リレーションシップ・バンキングの『特色ある取組みの事例』⁶⁹の1つとして紹介されている。足利銀行が、温泉旅館に絞った「温泉旅館専担チーム」を設けたのは、破綻・一時国有化の1年程前の、2002（平成14）年7月のことであった。その狙いは、温泉旅館の業績悪化を食い止めることで、貸出債権の劣化を防止するとともに、温泉旅館の再生支援を積極化させることであった。人員は、本部スタッフ6名と温泉旅館（3社）への出向者5名（当初は2名）の計11名（当初は8名）である。旅館への出向者は、社長室長か経営企画室長のポストに就き、内部から旅館の再生にあたった⁷⁰。

専担チームを「審査チーム」と「コンサルティングチーム」とに分けたのは、審査が、過度に債務者寄りなるのを防ぐためであった。「コンサルティングチーム」は、「温泉旅館情報シート」の作成を通じた財務上の支援にとどまらず、集客力のアップを図る営業活動から、部屋の装飾、食事、備品の原価低減に至るまで踏み込んでアドバイスし、「経営改善計画書」の策定を支援する⁷¹。

さらに、観光地の活性化を図るために、行政と観光協会、温泉旅館組合、商工会議所、個別旅館等とをつなぐ役割も探る。なお、栃木県で産業再生機構の支援を受けることになった温泉旅館9社のうち、8社が足利銀行の温泉旅館専担チームの指導を受けていた⁷²。ただ、銀行にできることには限界がある。銀行ができることは、「温泉旅館情報シート」等の作成を通じたノウハウの平均化・共有化程度かもしれない。それを踏まえて競争優位を確保し、他の旅館・ホテルとの差別化を図るのは、旅館経営者の努力と熱意であろう⁷³。

しかし、状況を大きく変えることないまま一時国有化を迎えることになった。

足利銀行自身、拙速な不良債権処理が地元経済を破壊することのないよう配慮しつつ、再建を行っていくと方針を変えた。この際、厳格な資産査定といった客観基準だけではなく、経営者の意欲等も含めて再生の可能性を判断して行くとして鬼怒川温泉の再生への取り組みに関し選別の方針を打ち出している⁷⁴。

2003年11月29日、預金保険法102条1項3号による経営破綻金融機関に認定され、一時国有化による再生金融機関になって、不良債権処理が一気に進められることになった。

一時国有化後に伴い、足利銀行は「鬼怒川温泉に代表される温泉街の再生では、すべての企業を一律に債権カットすることはできない。つぶす企業と生かす企業を峻別し、過剰債務を削って残った部分を魅力あるものにする。これが再生のポイントだ。」と述べている。

2003年12月に、預金保険機構の指名により横浜銀行出見身の池田憲人頭取が就任、預金保

⁶⁹ 「特色ある取組の事例」、金融庁（<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/15/ginkou/f-20031007-2/03.pdf>）2018年6月9日。

⁷⁰ 細谷亮夫「銀行の温泉旅館専担チームによる旅館再生アプローチ」『旅館・ホテル経営の再生と実務』（銀行法務21別冊，事業再生シリーズ）経済法令研究会、2003年、104頁を参考にしている。

⁷¹ 「足利銀行、温泉旅館再生へ専担チームが活躍」『月刊金融ジャーナル』No.553、2003年8月77頁；「温泉人に尋く、その7足利銀行・温泉旅館専担チーム」『温泉』No.774、2003年11月25頁を参考にした。

⁷² 「経営指導、新情報の鍵」、『下野新聞』、2005年3月18日。

⁷³ 「中小企業活性化のために地域金融機関に求められる役割」『商工金融』2005年3月40頁を参考にした。

⁷⁴ 岩城成幸、前掲誌、14頁を参考にしている。

険機構が足利銀行 FG から当行全株式を取得した。破綻により法人自営業者を中心とした不良債権の一部を整理回収機構が取得（債権譲渡）し、新規融資が停止されたうえで、当機構から強引な債権回収が行われると地域経済への影響がみられた。取り立てや資金繰りに苦しんだ事業者は 2005 年前後に相次いで倒産した。倒産して、買い手がつかないリゾートホテルは解体されず放置され、廃墟となった。

また、「あさやホテル」をはじめとした大手のホテルには産業再生機構が支援し、債権放棄を受け経営再建を果たすことになった。選別と整理回収機構への債権譲渡により足利銀行の取引先の中で支援が受けられなくなったところも多かった。次章で再生への取り組みについてみるが、地元では『なぜ大きな旅館ばかりが助けられて…』という思いを県内の多数中小企業経営者が抱くようになった。

自己資本不足に陥る懸念が生じたことから、1998（平成 10）年と 1999（平成 11）年に、公的資金（それぞれ 300 億円と 1,050 億円）の注入が行われた。また、1999 年 8 月には、地元企業を中心に第三者割当増資（428 億円）も行われた。だが、自己資本の減少に歯止めはかからず、そのうえ不良債権額は、4,128 億 2,200 万円（2000 年 9 月期）にも達した⁷⁵。2002（平成 14）年には、二度目の増資（299 億円）が行われた⁷⁶。こうした公的資金の注入と増資により、財務体質は改善されたものの、その一方で、不良債権問題の解決は、先送りされてしまった。当時の状況を足利銀行は、後に次のように振り返っている。「不良債権処理問題に迫られた経営から大きく流れを変えることができたとの誤った認識が行内に充満、クレジットリスクへの警戒感が希薄となり、不良先の累増と多額の問題債権を今日まで抱え込む結果」となった。2002 年の金融庁の検査では、233 億円の債務超過と判明した⁷⁷。

2003（平成 15）年 11 月、中央青山監査法人が 9 月決算での繰延税金資産（約 1,200 億円）の計上を拒否したことから、足利銀行は、1,023 億円の債務超過に陥った⁷⁸。預金保険法（第 102 条 1 項 3 号）に基づく破綻処理がなされた。足利銀行には 3 号措置（一時国有化）が適用されたが、「1 号措置でやるべきだったのでは」との不満の声は、栃木県知事等からも聞かれた⁷⁹。

⁷⁵ 帝国データバンク「第 3 回：銀行 132 行 9 月中間期 不良債権実態調査」

(<http://www.tdb.co.jp/watching/press/p001205.html>) 2018 年 6 月 8 日。

⁷⁶ 「地元栃木に広がる？赤字企業「切捨てる危機」『Forbes』No.144、2004 年 3 月、60 頁を参考にした。

⁷⁷ 「足利銀行、破たんの原因—預金保険法 115 条報告書から」『読売新聞』（栃木版）、2004 年 10 月 15 日。

⁷⁸ 金融庁、『破綻金融機関の処理のために講じた措置の内容に関する報告』2004 年 12 月、14 頁を参考に。

⁷⁹ 栃木県「知事記者会見」、2004 年 7 月 13 日

(<http://www.pref.tochigi.jp/kaiken/h16/0713day.html#dd7>) 2018 年 6 月 18 日。

小 括

足利銀行は、織物業の隆盛を背景に、1895（明治 28）年に創業された栃木県を地盤とする地方銀行である。当初から「地元密着、堅実経営」であったが、高度成長期に入ってから、次第に温泉旅館やリゾート等を含むサービス業を主要取引先とするようになり、急速に融資を拡大させてきた。

バブル期前では、静岡銀行と並ぶ優良地方銀行に数えられたが、バブル期には、向江久夫頭取の下で、レジャー産業やリゾート産業に貸出を傾斜させ、融資先の経営状況を良く把握せず、甘い審査で過剰融資を続けた。

足利銀行は、バブル崩壊とともに、巨額の不良債権を抱える「問題銀行」になってしまった。1996 年度の赤字決算以来、3 度の赤字決算を強いられ、相次ぐ公的資金の投入にも持ち直せず、2002 年度の金融庁の審査により、債務超過、資本欠損と査定され、2003 年 11 月に国有化された。

足利銀行は、最盛期には、栃木県の全金融機関の総貸出残高の半数近くを占めるようになり、バブル崩壊以降も貸出総額は頭打ちとなったものの、貸出シェアは増えていった。あまりにも地域経済に与える影響が大きくなりすぎて、融資を引き上げられず、県内企業、県民、自治体行政に金融を通じて大きな影響力を持つようになった。

これに伴い、過信による危機感の薄れと当時進行していた銀行を中心とした国際化に伴う自己改革に対する対応の遅れ、融資先企業との安易な依存関係を断ち切れないという構図が出来上がってしまった。

足利銀行は、2003 年には融資先企業の経営状況の見直しに着手し始め、特に温泉旅館の経営への査定を厳しくし出したが、銀行を巡る状況を大きく変えることができないまま 2003 年 11 月の一時国有化を迎えることとなった。

これらの経過と問題点については、第Ⅱ部第 8 章「足利銀行の財務状況と経営戦略の変遷」に詳述している。

第6章 足利銀行倒産後の栃木県内の中小企業再生への取り組み

1. 栃木県内での緊急対策

2003（平成15）年11月29日に、足利銀行の破綻・一時国有化が発表されると、県内経済に深刻な影響が出るのではないかと、その衝撃が走った⁸⁰。そこで県は、金融危機対策本部を設置するとともに、「特別金融相談窓口」を設置した。県議会も、信用収縮の防止等を図り、あわせて県内企業の緊急的な資金需要に応えるために、同年12月に、融資枠300億円の「緊急セーフティネット資金」の新設を可決した（2004年1月には、融資枠は600億円に拡大された）。2003年度には、この資金により、1,888件、380億3,015万円の融資が行われた⁸¹。このほか、中小企業再生支援資金（50億円）等による手当で⁸²、企業再生ファンドの創設等もあり、連鎖倒産等の大きな混乱は、ひとまず回避されたと言える。⁸³

破綻した足利銀行は、2003（平成15）年12月16日に、横浜銀行の代表取締役最高財務責任者であった池田憲人氏を新頭取に迎えた。2004（平成16）年2月6日には、「経営に関する計画」（預金保険法第115条に基づく計画書）を策定し、人件費3割削減等を柱とする経営合理化策を発表した。池田頭取は、「足利銀行はお客様とのコミュニケーションが不十分だった。行員が顧客との接触を嫌うような風潮があり、取引先の評価は間接情報に頼っていた」と述べた。2005（平成16）年6月11日、足利銀行が、決算と同時に発表した経営再建計画では、今後3年間で、不良債権比率を20.62%から6.3%に減らすとの方針を明らかにした。

破綻から2年余が経過した時点で、足利銀行は、景気の回復に後押しされた面もあり、健全化に向けての動きを加速化させている。破綻・一時国有化から間もない2004（平成16）年3月末時点で、足利銀行の不良債権額は、7,348億円であった。それが、2005（平成17）年9月末には3,144億円まで減少し、さらに2006（平成18）年3月末には、2,500億円程度にまで圧縮される見込みである。各種の対策を講じてきた栃木県も、足利銀行に対する緊急対応はひと段落したと見ており、2006（平成18）年度予算においては、制度融資枠を1,317億円（平成17年度予算）から1,084億円へと縮小させている。

2. 栃木県の中小企業再生への取り組み

最近、中小企業再生の機運が高まってきている。企業再生は、そもそも米国で生まれた新しいビジネスと言われている。日本で話題になってきたのは、2002年12月10日に行われた事業再生研究機構主催で笹川記念館での「事業再生の担い手？ターンアラウンドマネージャ」と題するシンポジウムが大きな引き金になったと言われている。中小企業はバブル経済の影響

⁸⁰ 「地元栃木に広がる？赤字企業「切捨て」の危機」『Forbes』No.144、2004年3月、62頁を参考にした。

⁸¹ 栃木県「足利銀行問題対策の主な成果（中間総括）」、『第17回 栃木県金融危機対策本部会議 次第』2005年5月17日（<http://www.pref.tochigi.jp/syoko/sonota/03/17.pdf>）2018年6月8日

⁸² 栃木県商工労働観光部経営支援課「足利銀行の破綻・一時国有化に伴う県制度融資等での対応状況」2005年9月14日、1～2頁を参考にしてのしている。

⁸³ 岩城成幸、前掲誌、11頁を参考にしてのしている。

を受け、活力回復は深刻な課題であった。

栃木県では、県内金融シェア約 50%を持つ足利銀行の経営が不良債権を抱え瀕死状態になっていた。2003 年 11 月 29 日付け、預金保険法 102 条 1 項 3 号による経営破綻金融機関に認定され、一時国有化による再生金融機関になって、不良債権処理が一気に進められることになった。一方では、融資先の選別が否応なしに進められることになった。具体的には、再生可能な企業と会社整理の二者択一によるバランスシートの改善だった。その一環として地域ファンドを組成して産業再生機構と一体となって企業再生を図っていくことになった⁸⁴。

（１）栃木県における企業再生の目的

栃木県における企業再生の目的は中小・中間企業が新時代の産業へ対応できるようにするため、経営構造の体質改善による企業活性化であるが、直接的要因は、栃木県の場合、足利銀行経営破綻処理の企業及び地域経済社会への影響をできるだけ少なくするため、緊急にファンド組成をする必要があった。

足利銀行の経営破綻処理の影響で、県内企業や県民への安定的な資金供給パイプが細り、企業活動や県民の日常生活資金の調達、決済に深刻な影響が生じ、ひいては、連鎖的倒産と県内経済の混乱が出ることが懸念されていた。そのような状況で、債務超過であるが本業の経営基盤がしっかりしている中小企業資金面を含めて生成支援をする目的で、県内金融機関や有志企業によって地域ファンドを運営する会社、(株)とちぎインベストメントパートナーズが 2004 年 7 月 9 日に設立された。同年 8 月 31 日に中間企業向けに 30 億円の、同年 11 月 25 日に中小企業向けに 50 億円（内中小企業基盤整備機構 25 億円）のファンドが組成された。

（２）栃木県の中小企業再生方法

事業再生において、産業再生機構とともに大きな役割を果たしているのが、栃木県の地域企業再生ファンドである。

企業再生の方法は民間ファンドを組成して、それを株式投資や債権買取等に活用し、経営権を取得して企業再生を図る方法である。再生支援を決定して、投資するまでは厳密な法的、財務的調査分析をして決定していくことになる。投資後は、細心の注意を払って再生の目処が付くまで経営を監視し、再生方向が付いたところで入札の方法によって譲渡していく方法をとる。ただし、例外的には、再生途中でも譲渡要望があり、再生計画路線引き継いで経営再生を行う企業があれば譲渡して再生は完了する。

「とちぎ地域企業再生ファンド」と名づけられたこのファンドは、中堅企業向けのファンド（A ファンド）（平成 16 年 8 月組成、30 億円）と中小企業向けのファンド（B ファンド）（平成 16 年 10 月組成、50 億円）からなっている。法的形態は、前者が商法上の匿名組合、後者が投資事業有限責任組合である。両ファンドの運営会社は、「株式会社とちぎインベストメントパートナーズ」（宇都宮市）であり、この運営会社に、足利銀行を含めた地元金融機関、日本政策投資銀行、地元企業、大和証券 SMBCPI

⁸⁴ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、72～73 頁を参考にしている。

等が出資している⁸⁵。

地域企業再生ファンドの目的は、第一に、足利銀行の一時国有化の影響を最小限に抑え、地域経済の活性化、雇用の維持等を図る；第二に、過剰債務を抱える地域の再生対象企業の株式取得、債権買取等を通じて企業の再生を支援する、というものである⁸⁶。日本政策投資銀行は、このファンドに出資した理由を、「地域金融機関における『リレーションシップ・バンキング』の機能強化および地域経済の活性化に寄与することを期待して」⁸⁷と説明している。

（３）栃木県の中小企業再生の戦略と役割⁸⁸

①戦略

県内中堅・中小企業の抜本的経営改革による「強い、伸びる中堅・中小企業経営の創造」と県内産業構造の強化への寄与である；足利銀行経営破綻の地域経済、県内経済への影響の極小化、すなわち、不良債権処理の影響による地場産業への打撃、雇用の混乱、街の空洞化、廃墟化、過疎化の回避と自治体機能の維持である。

②役割

地場産業を従来型の補助金や制度融資等の公的資金による支援でなく、主体的に企業として自立すること；地域で経済・雇用の中核的役割を果たしている中小・中堅企業を支えること；単に投資効率の最大化を追求するのではなく、地域経済、地域づくりを考えた共益的観点から企業再生を考えること。

そのため、A ファンドと B ファンドを組成して、その運用により企業再生を担う役割を果たすが、ファンド運用会社である TIP の役割である。投資期間は、3 年間、回収期間は 4 年間の 7 年間の原則としている。しかし、事情により、回収期間を 3 年間延長でき、計 10 年間とすることもある。

③企業再生までの手順⁸⁹

企業再生までの手順は 5 段階にまとめられる。

第 1 段階

（作業内容）

- ・企業の金融機関への再生相談
- ・再生可能性の概要調査分析
- ・デューデリジェンス（詳細調査、分析、検討）

特に、この段階で、厳密、正確に調査、分析を行うことが必要である。これをあいまいにすると、次の再生計画そのものの意味がなくなる。

⁸⁵ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、75 頁を参考にしている。

⁸⁶ 栃木県商工労働観光部「とちぎ地域企業再生ファンドに関する調査・検討報告書について」2004 年 6 月 9 日（<http://www.daiwasmbcpi.co.jp/news/040610/040609.pdf>）；猪瀬壮太郎、「北海道ととちぎ地域再生ファンド等の現状と 4 つの課題」『季刊 事業再生と債権管理』No.108、2005 年 4 月 124～125 頁を参考にした。

⁸⁷ 日本政策投資銀行、「とちぎ地域企業再生ファンドへの出資について」（<http://www.dbi.go.jp/japanese/release/rel2004/1025.html>）2018 年 6 月 18 日。

⁸⁸ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、78 頁を参考にしている。

⁸⁹ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、79 頁を参考にしている。

第2段階

(作業内容)

- ・再生の核となる経営資源の見極め
- ・新しい事業戦略の確立
- ・再生に向けた株主・経営者・関係金融機関との合意形成
- ・協議会・TIPとの協議
- ・経営再構築計画の立案決定
- ・協議会でファンド使用推奨
- ・計画策定

第3段階

(作業内容)

この段階は、再生の核となる経営資源の見極めと絞り込みが重要である。これが新しい戦略の土台になる。次に、重要かつ、時間がかかるのは、再生に向けた株主、経営者、関係金融機関の調整と合意形成である。特に、株主、経営者調整は株式が無価値になり、資産提供と何より一族経営を手放すことへの抵抗がある。更に、金融機関は、債権放棄の合意形成で難航する。

- ・ビジネス・財務・税務・法務資産評価
- ・再生計画の検討・評価
- ・投資戦略の検討と投資委員会の投資決定

第4段階

(作業内容)

- ・再生対象企業からの債権保有
- ・株式取得
- ・再生途上運用資金融資
- ・社債引受け
- ・中核的役職員の派遣
- ・債務免除
- ・計画管理・実績検討（モニタリング）

この段階は株式取得、社債取得、DES（Dept Equity Swap、債務（借入金）を後に株式に転換するもの）、債権取得あるいは役員派遣などにより経営権を取得して実質的経営権を握る。再生途上の運転資金の融資が問題になる。再生途上では、必ずしも軌道に乗るまでの間計画達成が十分でない場合、資金繰りで融資機関との間で難航する場合がある。また、経営は「人」と言われるように人材は重要だが、零細企業で働こうという強い意思を持った人が少ない。この問題をどう工夫するかが課題になる。

第5段階

(作業内容)

この段階では、何といてもスポンサー探しが重要になる。手順はまず公平性、透明性を確保す

るため、中立的立場のファイナンシャル・アドバイザー（FA）を決定し、一定のスポンサー候補募集条件を提示して候補が決まれば、BIT（入札）で公平、公正に 1 社に絞り込む。基本的には、現授業員と再生路線を引き継ぐことを基本原則にする。

- ・ FA の決定・新スポンサー候補の公募・企業の内容公開
- ・ 新スポンサー決定
- ・ 債権回収
- ・ 株の売却
- ・ 再生企業の自社株買い入れ
- ・ 通常融資取引の回復・正常化

i 経営再生不可能企業

経営再生が不可能企業は民間の債権回収企業、(株) 産業再生機構または(株) 整理回収機構へ債権売却する。売却方法は入札が一般的である。買い取った機構やファンド及び企業は企業利益やリファイナンス、あるいは、会社整理債権回収を行う。会社整理による債権回収はほかの金融機関への影響（損失）を伴う。

ii 経営再生可能企業

再生可能な企業は一般的に、メイン銀行が県中小企業再生支援協議会（以降「協議会」と称する）や民間再生お支援会社（ファンド等）や整理回収機構などの予め相談する。そこで再生可能性があれば、メイン銀行は国の出先機構である県協議会に正式の持ち込み、金融機関の債権放棄額等の金融機関調整を経て、再生可能な計画作りをする。そこで、協議会から適切である旨の意見が出れば再生支援会社等に持ち込むことになる。

再生支援企業として要請を受けた場合のファンドを運営する再生支援会社の対応は次の通りである。

第 1 に、再生可能性調査のため、デューデリジェンス（財務・法務を中心に問題点を抽出と対応可能性を調査）を実施。第 2 に、金融機関の債権放棄の支援で再生計画が前提で金融機関の債権放棄の調整と確認をする。第 3 に、再生計画の作成が前提で整理されると投資金額等が決定され、再生計画の基本を作る。第 4 に、再生計画の進行管理である。再生計画ができてスタートするとその進行管理が行われる。第 5 に、企業譲渡で、再生完了または、その見通しができると企業譲渡に移る。

再生完了または、その見通しがたった段階による企業譲渡では、第 1 に、ファイナンシャル・アドバイザー（FA）を選任して、FA を中心に入札（BIT）を原則にして譲渡先起業を決める。第 2 に、譲渡に当たっては、i）再生経営路線を引き継ぐ、ii）従業員の引継ぎは最低条件とするのが一般的である。なお、完全再生完了の基準は、私的管理ガイドラインに則り、i）繰越欠損金の解除、ii）実質債務超過解除、iii）有利子負債/キャッシュフロー<10、iv）エクイティが投資回収＝授業員一人当たり付加価値額の向上を基準に判断する。

iii 企業再生に伴う問題点

預金保険法 102 条 1 項 3 号は銀行の生成に、国有銀行として税金で不良債権等の処理を行う

ので、金融機関再生には即効性はあるが、地域企業、地域経済には影響が大きい。

特に、次の不公平問題が惹起されるのでこの問題を再生対象以外一般企業にどう説明していくかが大きな課題になる。例えば、国有銀行（足利銀行）は税金で負担するが、他の金融機関は免除債務分を自己負担する不公平感。また、債務免除を受けた企業は債務負担が減り、コスト競争力が強くなる。一方、該当外の企業はコスト競争で不利になる等である。

3. 栃木県の地域ファンドの特色とスキーム

（1）特色と課題⁹⁰

栃木県の中小企業再生手法の大きな特色は、地元に本店を置く全金融機関と国の中小企業基盤整備機構、政策投資銀行、民間投資銀行の出資による、中小企業向けファンドである（有）とちぎファイナンシャルキャピタル（以下「A ファンド」とする）と、中堅企業向けファンドである（有）とちぎフレンドリーキャピタル（以下「B ファンド」）の2つのファンドを組成したことである。

そして、それを運営する（株）とちぎインベストメントパートナーズ（以下「TIP」）を設立してファンドを運営する方式を作った。ただ、もともと2つのファンドにしたのは、B ファンドは中小企業基本法に該当しない中堅企業を対象とする事業開発である。A ファンドは、中小企業基本法に該当する企業を対象で、中小企業庁所管の中小企業基盤整備機構が半額出資のファンドのためである。国の予算が入る再生ファンド事業では中小企業を対象で中間企業は対応できないため、あえて2つになった。使う側から言えば1つがいい。国は実態に合った国民が使う立場で使いやすい、実効性から施策を考えるべきである。

（2）地域ファンドスキーム

地域ファンドスキームは、中小企業向けの A ファンドと、中堅企業向けの B ファンドから構成されている。更にそれを運営する TIP による全体を形成している。

（3）投資と回収の手法⁹¹

まず、投資に当たっては、企業規模、企業特性や再生計画等に応じて「エクイティ型」と「デット型」の両アプローチのうち最適な方法を採用する。

①エクイティ型

＜投資＞再生を目指す企業のエクイティに投資し、再異性に必要なリストラクチャリングいえ設備投資安堵に係る資金を、株式や新株予約権付社債などに供給する。

＜回収＞株式の場合は、経営者による買戻し、スポンサー企業への売却、株式公開により回収する。新株予約権付社債の場合は、株式に転換し株式と同様に回収する。もしくは、転換せずに改善されたキャッシュフローや、市中金融機関から自立調達資金（リファイナンス）によ

⁹⁰ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、78 頁を参考になっている。

⁹¹ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、77～78 頁を参考になっている。

り回収する。

②デット型

＜投資＞金融機関から再生を目指す企業の貸出債権を購入し、再生計画に沿って貸出債権の一部免除や株式化などによる財務改善実施する。

＜回収＞再生計画により改善した営業キャッシュフローや遊休資産の売却代金、あるいは、市中金融機関等から自立調達資金（リファイナンス）による弁済等のより回収する。

4. 栃木県の中小企業再生支援協議会による再生支援

（1）中小企業再生支援協議会の制度概要⁹²

中小企業再生支援協議会（以下「協議会」とする）は、産業活力再生特別措置法第 41 条に基づき、中小企業再生支援業務を行う者として認定を受けた商工会議所などの認定支援機関を受託機関として、同機関内に設置されており、2003 年 2 月から全国順次設置され、現在は全国 47 都道府県 1 ヶ所ずつ設置され、栃木県においては、宇都宮商工会議所が設置されている。

協議会では、企業再生に関する知識と経験とを有する専門家（金融機関出身者、公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士等）が、統括責任者（プロジェクトマネージャー）及び統括責任者補佐（サブマネージャー）として常駐し、窮境にある中小企業者からの相談を受け付け、解決に向けた助言や支援施策・支援機関一定の要件を満たす場合に再生計画の策定支援（第二次対応）を実施している⁹³。

協議会では、公正中立な第三者としての立場から、企業の事業面、財務面の詳細な調査分析（デューデリジェンス）を実施し、かつ当該企業が窮境に至った原因の分析等を実施したうえで、債務者による再生計画案の策定を支援するとともに、金融機関に再生計画案を提示し、金融機関調整を実施していく。

協議会の私的整理手続きについては、中小企業庁より 2008 年 4 月 4 日に公表されている「中小企業再生支援協議会事業実質基本要領」（以下「実質要領」とする）、及び中小企業庁より 2009 年 4 月 6 日に公表されている「中小企業再生支援協議会事業実質基本要領 Q&A」に則り、行われている。

（2）私的整理に関するガイドラインと関係

協議会の実質要領とガイドラインとは、事業再生を早期に着手して企業価値の毀損を最小限に食い止めるという趣旨の面で共通するものの、別の手続きであり、実質要領の Q&A において記載されている⁹⁴。

このように協議会の実施要領は、ガイドラインの枠組みを活用しながらも、中小企業の特徴

⁹² 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、121 頁を参考になっている。

⁹³ 「独立行政法人 中小企業基盤整備機構」、ホームページ

(<http://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/index.html>) 2018 年 6 月 8 日。

⁹⁴ 『「中小企業再生支援協議会事業実施基本要領」Q&A、』中小企業庁、2014 年 1 月 20 日改訂

(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/2014/140120Kyougikai3.pdf>) 2018 年 6 月 7 日。

や地域の特性を考慮したものであり、中小企業の再生支援においてはガイドラインとの比較の上で弾力的に運用されることになる。

特に「経営者責任」に関しては、「経営者責任の明確化」の仕方が重要で、経営者の重要性が大きい中小企業の場合には、一律に「経営者責任」を論じることは難しく、i 窮境原因に対する経営者の関与度合い、ii 対象債権者による金融支援の内容、iii 対象債権者の意向、iv 相談企業の事業継続における経営者の関与の必要性等、個々の事業を総合的に鑑み、『「経営者責任の明確化」の仕方』を検討しなければならない。例えば、経営者個人経営に対する責任性と有用性を比較衡量し、例えば過剰債務を企業が負った後に事業承継し、過剰債務は残りつつも一定の経営改善を進めた若手経営者等については、「経営者責任」論の例外として取り扱うものと考ええる。

一方で、経営者の地位・処遇の保全を前提にした再生計画案策定はあってはならない。このような考えに経営者が拘泥し続けることが企業再生支援の大きな要件である主要な債権者の支援の意思を失う大きな要因となりかねない。経営者は、ガイドラインやこれらをベースとした各種制度を利用して企業の再生を望む場合には、これら制度が支援の対象としているのは経営者の地位や財産ではなく、有用な経営資源を有しながら拡大な債務を負っている企業であるということを十分に認識した上で、あくまでもこの有用な企業を生かすために経営者としての相応の決断が求められる、と考えるべきである⁹⁵。

そもそも、中小企業が窮境に陥った大きな要因は、資金力ではなく、資金を有効に使う能力「経営力」の欠如であることをわすれてはならない。従って、企業再生には、有能な経営者を確報することが最も重要である。ただ、中小零細企業の場合には経営者を交代できない事情もあることも確かであることから、前述の「経営者責任」論の例外も含め、人材の確報、より厳密には、「経営力」の確保をどうするかは、今後の課題である。

5. 産業再生機構による再生支援

一方、「あさやホテル」をはじめとした鬼怒川温泉の大手ホテルは「産業再生機構」⁹⁶の支援を受け経営再建を果たすことになった。

(1) 産業再生機構の設立の経緯と存続期間

(株) 産業再生機構 (IRCJ) は、2003 年 4 月 16 日設立され、同年 5 月 8 日より業務が開始されている。

この時期に産業再生機構が設立したのは、当時、不良債権問題が長引く中、債務者企業側の企業再生に対する対応策の必要性が求められており、2002 年 10 月 30 日の政府による「改革加速のための総合対策」が発表され、この中には、金融と産業の一体再生を強力に推進するとの目的の下、金

⁹⁵ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、123～124 頁を参考にしている。

⁹⁶ 株式会社産業再生機構は、株式会社産業再生機構法に基づき、2003 年から 2007 年の 4 年の間だけ存在した特殊会社で、活動期間中、再生支援が決定した事業者は計 41 社である。

融再生プログラム、産業活力再生特別措置法の抜本改正、産業再生機構の創設が含まれた。

また、2002 年 12 月 19 日に「企業・産業再生に関する基本方針」⁹⁷が発表され、以下のように民間を補完するという位置付けで企業・産業再生のための政策的な支援措置の拡充が唱えられた。

以上の流れの中で、翌年お 2003 年 1 月 28 日に国会へ「株式会社産業再生機構法案」が提出され、同年 4 月 16 日に産業再生機構が設立されたのである。

ただし、産業再生機構は、設立検討段階からその強力な機能（公的性質・金融調整機能・債務支援機能）があることから、国負担増大の防止、他の民間再生機関・金融機関に対する民業圧迫・支援先企業が属する産業の過剰供給の助長を念頭に置き、産業再生機構の存続期間を原則 5 年とし、業務を進めていた⁹⁸。

その結果として、2007 年 3 月 15 日産業再生機構により次の「株式会社産業再生機構の解散について」⁹⁹が発表され、全 41 案件の支援業務が完了し、当初想定期間のおよそ 1 年前倒しで解散を迎え、国民へ追加負担が発生しない旨の発表がなされた。

（２）産業再生機構の組織として目的

「株式会社産業再生機構法」（2003 年 4 月 9 日）第一章の第一条に明記されている¹⁰⁰。

（機構の目的）

株式会社産業再生機構は、最近における経済の停滞、物価、地価及び株価の下落等の経済情勢の変化に我が国の産業及び金融システムが十分対応できたものとなっていない状況にかんがみ、雇用の安定等に配慮しつつ、我が国の産業の再生を図るとともに、金融機関等の不良債権の処理の促進による信用秩序の維持を図るため、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者に対し、過剰供給構造その他の当該事業者の属する事業分野の実態を考慮しつつ、当該事業者に対して金融機関等が有する債権の買取り等を通じてその事業の再生を支援することを目的とする株式会社とする。

ここで重要なのは、すべて債権者の債権に対して免除や支払い猶予を要請する金融支援が行われる法的整理ではなく、「金融機関等有する債権」の買い取り等を通じて金融支援を行う私的整理の枠組みを重視していることである。これは産業再生機構の手続の準則は、法的整理よりも早期に、柔軟に、債務構造の再構築を図り、これにより企業価値の毀損をできる限り最小限に食い止めようとするを意図しており、このため、私的整理に関する会社一般のコンセンサスを得た「私的整理ガイドライン」を参考にしたのである。

⁹⁷ 首相官邸産業再生・雇用対策戦略本部、平成 14 年 12 月 19 日

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sangyosaisei/kettei/021219sisin.html>) 2018 年 6 月 12 日。

⁹⁸ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、115 頁を参考にしてている。

⁹⁹ 「株式会社産業再生機構法」の内容は、株式会社産業再生機構、2007 年 3 月 15 日、(http://www8.cao.go.jp/sangyo/irc/ja/pdf/sonota_news_2007031501.pdf) を参考にしてている。

¹⁰⁰ 衆議院、ホームページ

(http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/housei/15620030409027.htm) 2018 年 7 月 3 日。

（３）産業再生機構の支援先と中小企業再生¹⁰¹

産業再生機構がその存続期間中に支援を行った企業数は 41 社となっている。

栃木県は 11 件と最多で、次いで東京が 8 件、その他は 1 から 3 件と極めて少ない。従ってこの件数を見る限り、栃木県における『金融の再生』と『再生の再生』の二面的対策については重要なきっかけとなった。ただし、大部分の地方経済実態を担う中小企業への再生への効果は、産業再生機構そのものの時限性もあり、限定的だったと言える。

図表 6－1 産業再生機構の支援を受けた鬼怒川温泉の旅館・ホテル

支援先企業名	従業員 (人)	借入金総額(億円)	金融支援額 (億円)	債権放棄	出資	債権買収	役員派遣
あさやホテル	370	160	207	○	○	○	－
金谷ホテル観光	196	71.29	49	○	○	○	○
鬼怒川温泉山水閣	32	79.11	70	○	○	○	－
鬼怒川温泉ブランドホテル	65	43.29	34	○	○	○	－

注：金谷ホテル観光は、「鬼怒川温泉ホテル」と「鬼怒川金谷ホテル」を、鬼怒川山水閣では、「鬼怒川プラザホテル」をそれぞれ保有している。

出典：「3 年目の再生機構」『日刊工業新聞』2005 年 4 月 15 日；『季刊事業再生と債権管理』No. 108
2005 年 4 月 5 日より作成。

（４）産業再生機構の支援を受けた温泉旅館¹⁰²

産業再生機構によると、支援相談にのった企業のうち、支援にこぎつけたのは、その 3 割程度にすぎないという。支援割合が必ずしも高くないのは、次のような理由からである。

①巨額の設備投資を必要とする場合が多く、採算に合わないケースが多い、②支援を受ける場合は、旧経営者の経営責任が厳しく問われることから、民事再生法の道を選ぶ経営者も少なくない¹⁰³。債務額が大きく、単独での生き残りは難しいが、再生は可能と判断された場合には、産業再生機構のスキームに則り債権放棄を受け、再チャレンジが可能となる。一方、再生困難と判断されると、法的整理等に向かう。このため、産業再生機構の支援を受け、債権放棄をしてもらって再スタートを切った旅館・ホテルに対して、同業者は強い不公平感を持ち、冷たい視線を投げかけている。それは、公的資金により価値を高めた旅館が、自力で堅実な経営をしてきた旅館の強力なライバルとして、突如、よみがえるからである。

ただ、産業再生機構の支援が決まった場合、旧経営者は、経営責任を問われ退陣を迫られるのが普通である。株式を所有していれば、放棄しなければならない。また、個人保証として差し出した財産も没収される可能性がある。ただ、ホテルや旅館の運営には、人的なつながり等も重要であることが

¹⁰¹ 同前 99、(http://www8.cao.go.jp/sangyo/ircj/ja/pdf/sonota_news_2007031501.pdf)。

¹⁰² 岩城成幸、前掲誌、18、19 頁を参考にしている。

¹⁰³ 「産業再生機構、旅館 3 社の支援決定」『東京新聞』、2005 年 2 月 4 日；富山和彦「産業再生機構が果たしている役割と機構後に向けた課題」『季刊 事業再生と債権管理』No.108, 2005 年 4 月 5 日、101 頁を参考にした。

ら、旧経営陣の一部が新会社の幹部として残る場合もある。その場合も、個人と法人の財布が未分化の状態、すべてがオーナーの一声で決まっていた「家業」的経営から、数値目標ですべてが評価される経営管理体制への移行を迫られる。客室も効率化のために、半分程度に圧縮されてしまうこともある¹⁰⁴。

つまり「家業」ですずっとやってきた元経営者にとっては、過酷で屈辱的な再出発となる場合が多い。女将であった人は、「これまでは、何事も自分たちで決めていたし、目標に到達しなくても、仕方ないの一言で済ましてきた」、ところが、「これからはそうはいかない。毎日、数字で評価されるし、ノルマを課すことで意識も変わってきた¹⁰⁵」と述べている。旅館・ホテルの経営者には、地元の名士が多いこともあり、退陣を余儀なくされることへの抵抗感は、予想以上に強い。そのため、再建そのものを断念して、破綻を選ぶ経営者も少なくないという。

足利銀行は、当初、20～30 軒程度の旅館が再生可能であろうと考えていた。しかし、実際に産業再生機構の支援が確定した旅館は、栃木県内では9軒(鬼怒川4、奥日光4、塩原温泉1)にすぎなかった。約10軒は支援を拒否し、残り10軒は、産業再生機構の基準をクリアすることができなかった¹⁰⁶。

鬼怒川温泉街の場合鬼怒川温泉街で、産業再生機構の支援を受け、再生に取り組んでいるのは、「あさやホテル」、「金谷ホテル観光株」（「鬼怒川温泉ホテル」、「鬼怒川金谷ホテル」）、「鬼怒川温泉山水閣」（鬼怒川プラザホテル）、「鬼怒川グランドホテル」の4社である。この4社合計での宿泊客シェアは、15%程度と言われる¹⁰⁷。

これらの旅館・ホテルが、産業再生機構に支援を申し込むに至った経緯や窮境の原因等は、各社ともほぼ共通している。例えば、次のようなものである。「バブル時代の大規模な設備投資及びノンコア事業への過大投資」¹⁰⁸、「バブル崩壊により法人団体旅行が減少し、業績が低迷した」¹⁰⁹。そのため「食材費、人件費の見直しによりコストカットを実施した」が、「過剰債務による金利負担が資金繰りを圧迫し、基本的な設備に関する必要な投資を抑制したことによる設備の老朽化が進んでおり、過剰債務の解消と事業の変革がなされない限り再生は不可能であると判断された」というものである。また、「再生の可能性」については、「老朽化した設備を改修し、かつサービスレベルを一層向上させること等により、再生可能であると判断されます」との見解を、産業再生機構側は示した。

明治21年創業の「あさやホテル」は、1,800人収容可能という代表的な大規模ホテルであった。バブル期に、73億円あまりを投じて建てた豪華絢爛施設「秀峰館」が、苦境の一因になったと言われている。大型旅館であったため、バブル崩壊以降も、団体客から個人客への方向転換が難しく、宿泊客の減少傾向に歯止めがかからず、経営は悪化していった。平成16年12月18日に、産業再生機構による支援が決定した。再生の可能性について、産業再生機構は、「鬼怒川地区の一番館としての集客力

¹⁰⁴ 「不良債権処理、温泉街に荒波」『毎日新聞』、2006年4月27日。

¹⁰⁵ 「再生機構支援 栃木の温泉ホテル」『東京新聞』、2005年5月23日。

¹⁰⁶ 「経営権放棄に苦悩」『下野新聞』、2005年3月17日。

¹⁰⁷ 「できるか、地域底上げ」『下野新聞』、2005年3月19日。

¹⁰⁸ 産業再生機構、「金谷ホテル観光株式会社に対する支援決定について」、2頁を参考にしている

(http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_kanaya_2005020301.pdf) 2018年6月18日。

¹⁰⁹ 産業再生機構、「(鬼怒川プラザホテル) 事業再生計画」、2頁を参考にしている

(http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_grand_2005011802.pdf) 2018年7月3日。

により事業基盤は強固で一定の収益力を確保しており、(中略)必要な設備投資の実施、運営オペレーションの改善などを実施することにより、再生は十分可能であると判断されます」¹¹⁰との評価を下した。

「あさやホテル」は、平成 17 年 5 月から老朽化部分の解体等全面改装に着手し、同 7 月に、収容人員を 850 名に縮小してリニューアルオープンした。リニューアルのポイントは、リラクゼーションルームの中で、個人の集客に焦点を当てたことである。団体向けの大宴会場をバイキングレストランに改装した。これら鬼怒川温泉の支援旅館・ホテルが、「家業から企業」へ転換するメドが一応ついたとして、産業再生機構は、保有株式(再生機構は 40%の株式を保有)、転換社債等を譲渡し、本年(平成 18 年)5 月 31 日をもって再生支援業務を終了すると、4 月末に発表した。株式等の譲渡先は、共同で温泉旅館・ホテルの再建にあたってきた大和証券 SMBC プリンシパル・インベストメント(大和証券グループの投資会社)や社員(総支配人や営業本部長)等である。これでようやく「一区切りがついた」と歓迎する向きがある一方で、「温泉地再生はまだ道半ば」であり、株式等売却は、産業再生機構側の都合(再生機構は今年中に解散する予定)ではないか、との声もあがっている。産業再生機構側は、こうした見方を否定したうえで、当初支援期間は 3 年間としていたが、「景気回復の流れもあり、早く出口を迎えただけ」であると説明している。

(5) 切り捨てられた温泉旅館¹¹¹

足利銀行の取引先のすべてが、栃木皮革株式会社のように、産業再生機構の支援を受けられたわけではない。厳しい選別にさらされたところも少なくない。足利銀行の行員も、ジレンマに苦悩しながら査定を進めたと言われる。この 2 年間、銀行側にも、また地元企業(特に温泉旅館・ホテル側)にも、様々な過酷なドラマがあった。足利銀行によって切り捨てられた次のような事例(鬼怒川温泉のある温泉旅館)も報じられている。

破綻前後から足利銀行の借金返済要求は、一段と厳しくなっていた。バブル期に借り入れた 6 千万円のうち、およそ 3 分の 1 の返済が滞っていた。借金を返済するために、この温泉旅館の経営者は無理を重ね、遂に体調を崩して入院した。足利銀行の行員は、病人の枕もとにまで、借金の催促に来た。あまりのむごさに家族が抗議すると、行員は、「これも仕事です」と平然と言っただけという。経営者が亡くなった後、遺族は、温泉旅館を温泉付の「デイ・サービス」の介護施設に衣替えした。借金は、保証人(親類)が肩代わりしてくれたので、現在は、その親類に借金を返しているという。遺族が今でも割り切れない思いでいるのは、足利銀行等による旅館の選別であった。

産業再生機構の支援が決まった旅館は、どこも規模の大きいところで、しかも 1 旅館当たりの足利銀行等の債権放棄額が、160 億円に達するところもあった。「なぜ大きな旅館ばかりが助かって…」との思いは、中小旅館の経営者の多くが抱いている。「弱い者は退場しろということですよ」と廃業をよぎなくされたある旅館の女将は不満をぶちまけている。

¹¹⁰産業再生機構、「(有限会社鬼怒川山水閣) 事業再生計画の概要」、3 頁を参考にしている
(http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_plaza_2005011802.pdf) 2018 年 7 月 3 日。

¹¹¹ 岩城成幸、前掲誌、14 頁を参考にしている。

これに対し、救済旅館への出資者となっている「企業再生ファンド」は、「投資対象企業は、強い企業に再生する可能性で選択した」と述べている。ただ、産業再生機構の救済を受けることになった温泉旅館・ホテルも、経営者は責任を問われて退任させられるなど、その内実は複雑である。産業再生機構の支援を受けることができて良かった、とばかりは言いきれないが、ソフト面を含め様々な支援を受けることができるのは確かである。この点については、後ほどふれることにする。

（６）温泉旅館再生時の留意点

産業再生機構による債権の買取り期限は、2007（平成 19）年 3 月末で既に終了している。今後の地域企業の再生は、地域金融機関（とりわけメインバンク）の指導の下に行われるものと見られる。地域企業の再生を積極的に支援することは、地域金融機関にとっても、将来の収益源を確保することに通じるものである。では事業再生に取り組む地域金融機関は、どういった点に注意を払うべきであろうか。まず、リストラだけではなかなか成功しないということである。事業再生において、一番重要なことは、ビジネスの立て直しである。ところが現実には、追加支援も行わず、ただひたすらリストラに力を入れるケースが少なくない。旅館・ホテルの場合、一見無駄に見えても顧客サービスに必要な経費もあるし、また、ある程度の資金繰りを確保しておかないと、業績の回復も難しい。温泉旅館・ホテルの場合は、借入金の返済が滞っていても、減価償却前に営業赤字が出るほど業績が悪化しているケースは少ないと言われる。こうしたことから、地域金融機関なり地域再生ファンドが、事業再生の可能性を判断する際の規準は、設備投資と法令順守の 2 点に絞るべきだと言われる。

①企業価値を維持するための最低限の修繕投資で、旅館が再生可能かどうかをまず判断する。多額の投資が必要な場合は、たとえ売却価格が安くても、売却して、買主による再生に協力する方が望ましい。地域金融機関が、旅館の事業再生を手がける場合には、向こう数年は大きな投資を必要としない旅館がやり易いという。

②許認可、防災、廃水処理等環境面や風営法の違反がないこと、反社会的勢力とのかかわりがないこと等、コンプライアンス（法令遵守）を重視した姿勢が大切である。個々の旅館・ホテルの問題が片付いていないと、行政と連携し、地域の活性化を図るといっても、なかなか難しいのが現実である。

6. 栃木県の中小企業金融の状況

栃木県の中小企業金融の状況を見ると次の通りである。保証債務残高の推移をみると 2013 年度末の 791 件（7,601 百万円）から、2016 年度末 684 件（6,416 百万円）と件数と金額ともに減少している。代位弁済も 13 件（80 百万）から 11 件（11 百万）へと減少している。栃木県の全業種と同じ動きを見せており、全体的には大きな変動がなく推移している。

図表 6－2 栃木県宿泊業保証債務残高と代位弁済の推移

(単位：件、百万)

	全産業						宿泊業					
	保証承諾		年度末保証債務残高		代位弁済額		保証承諾		年度末保証債務残高		代位弁済額	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2012年度	18,912	160,563	68,155	467,766	963	6,978	109	989	791	7,601	13	80
2013年度	18,900	159,905	68,494	451,720	992	7,171	129	1,179	812	7,307	5	18
2014年度	17,691	152,507	67,019	425,217	1,097	8,349	129	1,201	790	6,920	11	75
2015年度	16,335	145,194	63,864	393,091	981	6,467	119	1,698	751	6,548	13	134
2016年度	15,840	137,923	59,951	365,030	847	4,965	116	1,528	684	6,416	11	11

出典：栃木県信用保証協会ホームページより引用。 <http://www.cgc-tochigi.or.jp/statistics>

小 括

足利銀行の破綻・一時国有化が、栃木県内経済に深刻な影響が出ることを回避するため、栃木県は「特別金融相談窓口」を設置した。同時に、「緊急セーフティネット資金（総額 600 億円）」が開設された。中小企業再生支援資金（50 億円）等による手当て、企業再生ファンドの創設等もあり、おおきな混乱はひとまず回避された。

破綻した足利銀行は、新頭取を横浜銀行から迎え、経営再建計画に取り組むこととなった。不良債権比率を 20.62%から 6.3%へ減らす方針となった。

足利銀行の退出に伴い、県内企業や万民への安定的な資金供給パイプを継続するため、栃木県は「(株) とちぎインベストメントパートナーズ」を地域ファンド運営会社として 2004 年に設立し、その傘下に「とちぎ地域企業再生ファンド」（中堅企業向けの A ファンド 30 億円、中小企業向け B ファンド 50 億円）を設立した。これを支援する機構として、宇都宮商工会議所内に中小企業再生支援協議会が設置され、再生計画策定の支援にあたりこととなった。

一方、「あさやホテル」をはじめとした鬼怒川温泉の大手ホテルは 5 ホテル合計 360 億円の「産業再生機構」の支援を受けることとなった。産業再生機構の支援を受けたホテルが大手ばかりで、あったため、「なぜ大きな旅館ばかりが助かって……」との不満を、多くの中小旅館の経営者が抱くこととなった。地域再生ファンドと産業再生機構に助けられたところ以外の大部分の旅館・ホテルの債権は、足利銀行の再生過程で、整理回収機構に売られ、同機構の厳しい取り立てにあっている。この問題は、第Ⅱ部第 10 章「残された課題」に詳述している。

なお、栃木県信用保証協会の資料によって、栃木県の中小企業金融の支援状況をみると、保証債務残高と代位弁済の状況は、絶対金額としては大きなものではなく、全体として安定的、かつ回復基調にあるものと考えられる。

第1部の論説の要点

1. 鬼怒川温泉の発展の特徴

東京から130 km圏内ある鬼怒川温泉は、昭和の初めごろから「鬼怒川温泉」という名称が定着し、その後「東京の奥座敷」と呼ばれるように発展した。この過程では、日光国立公園の設定や東武鉄道の路線の開通、サービスアップ、観光に関する法制度である、「民活法」・「リゾート法」の設定等の影響をうけていたと言われている。

鬼怒川温泉各旅館ホテルは、観光業者が手配した顧客システムに応じて客を受け入れていた。そこでは旅館・ホテルが顧客に対しいかにサービスを行って顧客の旅の付加価値をつけるではなく、大量の人員をいかにこなして行くかが経営の中心となった。従って、旅館は単なる観光業者の受け皿であった。顧客サービスの内容は旅行会社が付けることになった。これが鬼怒川温泉での当時の接客であり、鬼怒川温泉は観光の基本である顧客へのサービスをどう向上させるか工夫することがなかった。

バブル経済崩壊以降の1993年代から、鬼怒川温泉の宿泊客は徐々に減り始めていた。旅館・ホテルの経営者は顧客の減少は一時的なものであり、またすぐピーク時に戻るものと思っていた。

バブル期に鬼怒川温泉のホテル・旅館は黙っていても客室が満杯になっていて、個人や小グループ客を相手にもしていなかった。あまりにも団体客になれていたため、特色のある温泉地区作ることや、個人客の事を考えていなかったのがその後の経営に大きな打撃を与えることになった。

以上のように鬼怒川温泉は大量集客に支えられてバブル崩壊を迎えた。

2. 鬼怒川温泉の現状と金融支援の状況

地方銀行にとって融資期間が長く、しかも融資額も大きな温泉旅館・ホテルはそれを処理することにより銀行の貸借対照表を大きく改善させることはできる。そこで地方銀行はバブルの後始末として温泉旅館・ホテルの債権の処理を急ぐことになった。しかし、温泉旅館・ホテルの倒産はその旅館の問題にとどまらず、さらに地域全体にも大きな影響を与えることになる。

これまで見てきたように、バブル崩壊前に、足利銀行は「民活法」・「リゾート法」の活用により、鬼怒川温泉のホテル・旅館に巨額の融資を行っていた。バブル崩壊以降になると、鬼怒川の宿泊客数は徐々に減り始めて、ホテル・旅館の経営は苦しい状況に陥る。この時、足利銀行は「折り返し資金」の形で融資を行い、資金支援を継続していた。

こうした地域密着というスタンスはもたれ合いを生み出したのである。この関係は足利銀行の貸し渋りをはじめ、一時国有化と整理回収機構への一部債権譲渡、及びその後の再生プロセスにより完全に崩れたのである。

バブル崩壊以降足利銀行の倒産に伴って鬼怒川温泉の各旅館は独自に再生への取り組みを行わざるを得なくなった。栃木県のファンド及び、中小企業再生支援協議会の支援、産業再生

機構による再生支援が行われた。

さらに、一連の再生の過程で大手と中小のホテル・旅館の間に不信感が生じ、宿泊業者の間に深刻な亀裂を生み出させ、宿泊業者同士に不満と不信感をもたらせることとなった。これによって鬼怒川温泉のその後の地域としての再生が難しくなってしまったのである。これらの要因が、鬼怒川の現在の瓦礫状況を生み出したと思われる。

再生支援後の鬼怒川温泉の宿泊業の現状を見てみると、鬼怒川温泉そのものの現状を表すデータはまだ調査中であるが、栃木県信用保証協会の宿泊業の保証財務残高と代位弁済の状況推移を見ると絶対金額としては大きなものではなく、全体として安定的であると考えられる。

3. 本論説の展開・主張について

—鬼怒川温泉の生成・発展・衰退における課題の析出—

本論文の目的の一つは、鬼怒川温泉宿泊業者の生成、発展、衰退の通史を考察し、最盛期の鬼怒川温泉宿泊業の経営スタイルを析出し、その発展の問題点を明らかにすることである。

東京から 130 km 圏内にある鬼怒川温泉は、「東京の奥座敷」と呼ばれるよう発展する過程では、「日光国立公園」の設定や東武鉄道の路線の開通、サービスアップ、観光に関する法制度である、1986 年の「民活法」、1987 年の「リゾート法」の設定等の影響をうけていたと言われている。

1980 年代には鬼怒川温泉各宿泊業者は、旅行代理店が手配した顧客を受け入れるシステムであった。これが 1980 年代の鬼怒川温泉での当時の接客であり、鬼怒川温泉は観光の基本である顧客へのサービスをどう向上させ、お客の満足を高めるかの工夫に欠けていたのである。このことが、その後の経営に大きな影響を与えることになったのである。

本論文の目的の 2 つ目は、バブル経済崩壊以降の足利銀行等の鬼怒川温泉宿泊業者へのそれまでの融資の拡大の実態とその後の経営の行き詰まりを明らかにし、足利銀行国有化後の栃木県の中小企業を中心とする金融支援政策を解明することである。

地方銀行は、融資期間が長く、融資額も大きな温泉宿泊業者への融資を処理することにより銀行の貸借対照表を大きく改善させることはできる。そこで地方銀行は温泉宿泊業者の貸付債権の処理を急ぐことになった。しかし、宿泊業者の倒産はその旅館の問題にとどまらず、さらに地域経済全体にも大きな影響を与えることになる。

これまで見てきたように、バブル崩壊前に、足利銀行は「民活法」・「リゾート法」の活用により、鬼怒川温泉のホテル・旅館に巨額の融資を行っていた。バブル崩壊以降になると、鬼怒川の宿泊客数は徐々に減り始めて、ホテル・旅館の経営は苦しい状況に陥る。この時、足利銀行は「折り返し資金」の形で融資を行い、資金支援を継続していた。この関係は足利銀行の貸し渋りをはじめ、一時国有化と整理回収機構への一部債権譲渡、及びその後の再生プロセスにより崩れたのであることを明らかにした。

バブル崩壊以降足利銀行の一時国有化に伴って、鬼怒川温泉の各旅館は独自に再生への取り組みを行わざるを得なくなった。栃木県のファンド及び、中小企業再生支援協議会の支援、産業再生機構による再生支援が行われたことを明らかにした。さらに、一連の再生の過程で大手と中小宿泊業

者の間に不満と不信感をもたらせることとなって、鬼怒川温泉のその後の地域としての再生が難しくなってしまったのである。これらの要因が、鬼怒川温泉をめぐる諸問題をもたらしたと考えられる。

なお、現在の鬼怒川温泉の宿泊業を見てみると、鬼怒川温泉そのものの現状を表すデータはまだ調査中であるが、栃木県信用保証協会の宿泊業の保証財務残高と代位弁済の状況推移を見ると、絶対金額としては大きなものではなく、全体として安定的、かつ回復基調にあると考えられる。

その一つの背景には、金融庁が発表した「金融円滑化法」の実行状況に見られる、法律終了後も金融庁の指導に従って全国的に中小企業への支援が継続的に行われていることが貢献しているとも考えられる。

第Ⅱ部

足利銀行倒産に伴う借り手側中小企業の金融支援の在り方に関する考察 —中小企業金融支援制度の展開と鬼怒川ホテル・旅館業経営の財務分析を中心として—

第Ⅰ部では、鬼怒川温泉宿泊業者の生成・発展・衰退の通史を考察し、最盛期の鬼怒川温泉宿泊業の経営スタイルを析出し、その発展から衰退時における経営者経営指向の問題点を明らかにした。さらに、地域金融機関である足利銀行の融資拡大期の向井頭取の経営戦略とその後の足利銀行の倒産、2003年11月の一時国有化における中小企業金融再生支援処理が衰退している鬼怒川温泉の現状に深くかかわってきていることについて考察し問題点を指摘してきた。

第Ⅱ部においては、バブル期からバブル経済崩壊以降にかけて、中小企業金融支援政策の内容がどのように変わってきたかを中小企業金融支援制度の側面から歴史的に考察する（第7章参照）。この金融支援制度の変遷を踏まえて、バブル経済崩壊以降の足利銀行の財務状況と経営戦略を融資拡大期から不良債権処理、倒産・国有化に至る経営行詰まりの原因を歴史的に考察する（第8章参照）。

主に足利銀行が倒産・国有化される中で、金融再生機構による健全債権、不良債権の分類と不良債権処理、銀行再生のための融資引上げ等が債権の整理回収機構の1～2年の短時間に実施され、こうした足利銀行の経営再生過程が、その後の鬼怒川温泉宿泊業者にどのような影響を及ぼしたかを論述している。さらに、足利銀行倒産後の鬼怒川温泉宿泊業者に対する諸々の金融支援の実態を分析し、鬼怒川温泉宿泊業者から見た中小企業金融支援の問題点を明らかにする（第9章参照）。

つまり、バブル経済崩壊以降の鬼怒川温泉街の旅館・ホテル業の経営の衰退の実態を分析し、そこでの経営状況の特質を明らかにするとともに、足利銀行国有化後の地域の基幹銀行の喪失の大きさ、足利銀行の持っていた鬼怒川温泉旅館・ホテル業の貸出債権の整理回収機構へ移ってからの債権の回収の性急さの中での中小零細の旅館、ホテル業の廃業・倒産がもたらした、温泉街の廃墟ビルの存在等が地域の温泉街の魅力の再生に大きな問題点を残して今日に至っていることを明らかにしている（9章、10章参照）。

第7章 バブル崩壊以降の中小企業金融支援制度・政策の展開

本章においては、バブル経済崩壊以降の1997年の山一証券自己清算に始まる日本の金融市場の不安定化において中小企業金融支援政策を歴史的な側面から「金融円滑化法」から「地域密着金融」までの中小企業金融支援の状況を考察していくことにする。(なお、中小企業金融支援政策全体の枠組みについては参考においてまとめて添付している。)

1. 1997年の金融危機と中小企業庁による「中小企業金融安定化特別制度」(1997～2000)

(1) バブル経済の崩壊と不良債権の発生

①バブル経済の発生と崩壊¹¹²

日米による1985年のプラザホテルにおける円高ドル安の合意は、政府における円高は日本の輸出産業に決定的打撃を与えるため、学者も財界人も円高不況を乗り切るためには内需拡大するしかない、という合唱が強まった。1985年に経済対策閣僚会議の内需拡大に関する作業委員会は「内需拡大に関する対策」を決定した。1986年4月には、『国際協調のための経済構造調整研究報告書(前川レポート)』が出された。そして、対外不均衡の原因は、輸出依存型経済の解消と内需主導型経済へ転換であることを明確にした。それが事実上の国際公約となったのである。

1986年5月に「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」(昭和61年法律77号)(以下、「民活法」と称する)が成立し、関連優遇税制、建設費の一部助成、市街化調整地域の市街化区域編入、開発強化の弾力的実施等、企業化のための基盤整備、研究開発等しやすくするほか、1987年12月には「総合保養地域整備法」(昭和62年法律第71号)(以下、「リゾート法」と称す)が制定され、全国的開発ブームが起きたのである。この法律の施行により民間デベロッパーが群がりのなかで、地価高騰の引き金を作ったと考えられる。

政府は1987年5月には公投資等6兆円を上回る財政措置による内需拡大を講じることを決定するとともに、公定歩合を1986年1月から1987年2月にかけて5回にわたり引き下げ、その後景気は確かなものになったにもかかわらず、1989年5月まで2.5%という史上最低金利に据え置かれたことがバブル経済の要因の1つであると考えられている。

この史上最低の金利引き下げになる1987年2月の公定歩合引き下げ直後の1987年10月にニューヨーク株価市場最大の下げ幅を記録するブラックマンデーが起きたことである。

この株価急落の世界経済への影響、海外からの対外貿易収支の均衡に向けた一層の内需拡大や、日米の金利差維持が国際協調として求められていたことがその背景にあった。これらが未曾有の金余り現象を作り、1986年から1991年まで、いざなぎ景気に匹敵する長い株価と地価

¹¹² 「バブル経済の発生と崩壊」の記述は、箕輪徳二・三浦后美、『株式会社の財務・会計制度の新動向』、第Ⅱ編、第6章「銀行に対する自己資本規制の新しい展開」、144～160頁及び、山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、『足利銀行一時国有化と企業再生の軌跡』下野新聞社、2007年3月31日、28～32頁を参考にした。

高騰によるバブル景気を生み出したのである。

バブル景気は 1980 年代後半から不動産融資へ転化されていった。企業金融による銀行依存率の低下により、銀行の審査コストが少ないことや、地価に関しては 1973 年のオイルショック時の下落以外はすべて値上がりが続いていたこと等から、当時言われていた不動産投資の安定神話が加わり不動産担保関連融資が増加していったのである。

不動産関連融資の増大は、土地価格の高騰を招き、1990 年 3 月、大蔵省は不動産部門融資への総量規制を実施し、これにより、一気に土地価額が下落に転じ、その担保価値も急落して銀行融資の不良債権が急増していったのである。

1990 年から株価が下落、バブル経済の崩壊が始まり、1990 年 2 月の日経平均株価が 1987 年のブラックマンデーに次ぐ下落を示して、平均株価の終値は先週比 1,569 円安。同 3 月 22 日には、円、株、債権のトリプル安が発生したのである。国土庁「1988 年地価公示」による東京圏住宅地平均上昇率は過去最高の 68.6%、大阪圏でも 53.6%も急騰したのが、1992 年公示価額では東京圏マイナス 12.5%、大阪圏マイナス 23.5%と、以後連続下落が続いたのである。

1990 年代には住宅金融専門会社（以下、「住専」と称す）の総貸出額の約 40%が不良債権化、1992 年に住専資産の懸念が拡大し、1995 年までには貸出債権の 75%が不良債権化する事態になり¹¹³、1995 年末には住専に対しての系列金融機関の融資焦げ付きに対する公的資金導入により、いわゆる住専問題が国会でとりあげられ、その後の政府のこの問題に対する機動的な対応を縛ることになったと評価されている¹¹⁴。

1986 年以降始まったバブル経済は日本経済を狂わせ、土地をはじめとした資産価額の高騰に支えられた金融は、1990 年の土地関連融資の総額規制により資産デフレ（1993 年～1994 年）を誘発し、金融機関の不動産関連融資の焦げ付きによる不良債権を生み出したのである。

以下に図表 7－1 として「日本の通貨政策と金融自由化の系譜」を添付する。

図表 7－1 日本通貨政策と金融自由化系譜

1993	12. 27	第 2 次中曽根内閣発足
1994	1. 27	米商務省、1993 年対日貿易赤字が初めて 200 億ドル突発と発表
	2. 23	日米円ドル委員会
	3. 2	NY 外国為替市場で円急騰、1 年 2 か月ぶりに 1 ドル＝227 円 50～80 銭
	5. 30	日米円ドル委員会最終報告発表 米国→グローバリゼーションの展開の中で日本の国際化進展要求 日本→金融自由化、内需拡大、産業構造の改革 世界へ→為替自由化のための外為法改正 ¹¹⁵

¹¹³ 山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書「わが国における不良債権発生の原因」、29 頁を参考にした。

¹¹⁴ 松村勝弘・二上季代司稿、「日本の証券市場の歴史（4）：バブル崩壊以降」、『証券辞典』きんざい、2014 年 6 月 30 日、351 頁を参考にした。

¹¹⁵ 外為法改正内容は概ね次の通り、日本企業や個人の海外取引、外貨取引の自由化が図られた。為替銀行においては、海外預金の保有が可能になり、海外銀行口座を持ち支払い、受け入れできる決済口座となった。

1985	8. 7	1984 年度年次経済報告、副題「新たな国際化に対応する日本経済」
	1. 30	米国の 1984 年対日貿易赤字 576 億 9600 ドル
	8. 7	経済対策閣僚会議→内需拡大に関する作業委員会設置
	9. 4	第 2 回内需拡大に関する作業委員会
	9. 22	プラザ合意（米、英、仏、西独、日の G5 蔵相・中央銀行総裁会議）
	9. 24	円急騰、1 ドル＝230 円 10 銭
	10. 15	経済対策閣僚会議→内需拡大に関する対策決定
1986	10. 24	6 カ国首脳会議（緊急サミット）
	2. 25	特定中小企業者事業転換対策等臨時措置法制定
	2. 28	米対外貿易赤字 164. 59 億ドル（史上最高）
	3. 17	東京外国為替市場 1 ドル＝174 円 60 銭
1987	4. 7	前川レポート（国際協調のための経済構造調整研究会報告 ¹¹⁶ ）
	10. 19	NY 市場株価市場最大落下（508 ドル、22. 6%下げ幅）ブラックマンデー
	10. 28	米 1987 年度財政赤字 1480 億ドル
1988	1. 29	1987 年の日本の貿易黒字 964 ドル＝過去最高
	4. 1	国土庁「1988 年地価公示」で東京圏住宅地平均上昇率 68. 6%過去最高
	4. 11	1987 年度の貿易統計で貿易黒字額が前年より 137 億ドル減（8 年ぶり）
1989	10. 2	国土庁全国標準地価 1 年間で全国平均 7. 2%上昇と発表
	10. 13	東証一部平均株価終値 3 万 5750 円
1990	2. 26	東京金融資本市場、平均株価終値先週末比 1569 円安 ¹¹⁷
	3. 22	円、株、債権トリプル安、株価→3 万円台割れ
1991	※	東京圏から地価公表価格の下落始まる
1993	3. 12	GNP の実質成長率前年比 1. 5%で、1974 年の▲0. 8%に次ぐ低成長
	※	地価公表価格が下落続く

出典：『戦後日本経済の軌跡 経済計画庁 50 年史』『現在日本経済年表』より作成。

②バブル崩壊に伴う中小企業の「貸し渋り倒産」の急増

1990 年代のバブル経済崩壊以降、銀行は不良債権問題を背景に中小企業に対する融資を減少させ、中小企業の新規融資を中止し、また既存の取引先に対しての融資の引き上げを行ったのである。いわゆる、銀行の自己資本比率の維持・充実のための財務の健全化が求められたことから、こうした「貸し渋り」や「貸し剥がし」の発生したのである。このことから、中小企業

これにより対外国貸借が可能となり、居住者の外貨建て取引が可能となった。さらに、クロスボーダー証券取引ができるようになり、海外投資家から直接債権や株式購入ができるようになった。また、相殺、マルチネットングなどの決済もできるようになり、企業の効率的資金管理が可能となった。

¹¹⁶ 前川レポートの主内容は、対外不平均の原因となった「輸出依存型構造」から「内需拡大主導型経済」への展開を促し、貿易黒字解消する方策について述べており、米国への公約的性格を持っていた。

¹¹⁷ ブラックマンデーに次ぐ下げ幅になっている。

の資金繰りは極度に悪化し、将来性ある中小企業が銀行からの融資を受けられないために倒産するという「貸し渋り倒産」が急増したのである¹¹⁸。

この貸し渋り倒産の急増に対応するため中小企業金融安定化特別制度が設けられた。

（２）「中小企業金融安定化特別保証制度」の導入

①「特別保証制度」の概要¹¹⁹

1997年北海道拓殖銀行、三洋証券など一部上場金融機関が相次いで倒産する国内金融市場不安のなかで「中小企業金融安定化特別保証制度」（以下、「特別保証制度」と称する）は、1998年10月、バブル経済が崩壊し不況が長期化する中で、金融機関が、自らが抱える膨大な不良債権を処理するために、健全な営業を続ける企業に対しても融資姿勢を厳しくする、いわゆる「貸し渋り」や「貸しはがし」によって、企業の資金繰り悪化が激しくなっていた状況に対応するために創設された¹²⁰。当初2000年3月末までの2年間の時限措置とされ、保証枠20兆円であったが、その後2001年3月末まで延長され、保証枠は30兆円（当時の中小企業向け貸し出し額の約1割）まで拡大されたのである。なお、「特別保証制度」は100%国が保証する保証である。

バブル経済崩壊から、この制度の導入期間中（1998年から2001年）の中小企業金融（信用保証協会の業務）状況は次の通りである。

1985年度から1987年度まで、保証承諾額は6～7兆円で、保証財務残高は10兆円程度であった。代位弁済額は年間2千億程度で落ち着いていた。1990年度のバブル崩壊までの保証承諾額は毎年2兆円ずつ増加し、1990年度は12兆円となった。これにつれ、保証財務残高も2兆円から3兆円に増え、1990年度には、20兆円弱に伸び、代位弁済額は年間1千億であった。

1990年から「特別保証制度」ができる1997年度までを見ると、当初12兆円であった保証承諾額は1997年度15兆円に伸びていったのである。同年度の保証財務残高は約30兆円弱になろうとしていた。この間の代位弁済額は当初1千億円台であったが1992年度から3千億円のレベルに上がり、1997年には約5千億円弱となったのである。

保証承諾額のピークは1998年度で、約29兆円弱であった。保証財務残高は1998年度には約42兆円に膨れ上がったのである。他方、代位弁済額は前年の約5千億円から約7千億円に上昇している。1998年度ピークになった保証承諾額は2000年度まで約18兆円～約20兆円弱のまま続いていたのである（図表7—2参照）。

¹¹⁸内田衡純、「緊急保証制度とかつての特別保証制度の違い」、経済産業委員会調査室、『立法と調査』No. 301、2010年2月163頁を参考になっている。

¹¹⁹「特別保証制度の概要」の記述は、内田 衡純、前掲誌、161頁を参考になっている。

¹²⁰ 特別保証制度は「中小企業等貸し渋り対策大綱」（1998年8月28日閣議決定）により創設された。

信用保証協会における中小企業金融支援の推移を示したのが表—2 である。

表表 7－2 信用保証協会業務状況の推移（1996 年度から 2005 年度） 単位：百万円

年 度	保証承諾		保証債務残高		代位弁済（元利計）	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
1996 年度	1, 562, 514	15, 166, 544	3, 789, 779	29, 200, 228	47, 521	422, 270
1997 年度	1, 607, 959	15, 275, 914	3, 928, 782	29, 558, 852	52, 395	498, 725
1998 年度	2, 235, 638	28, 966, 568	4, 459, 155	41, 991, 674	71, 705	698, 387
1999 年度	1, 669, 584	18, 777, 572	4, 701, 372	43, 019, 146	76, 371	801, 020
2000 年度	1, 631, 783	19, 633, 486	4, 694, 217	41, 459, 739	104, 759	1, 073, 336
2001 年度	1, 301, 184	13, 225, 842	4, 565, 987	37, 011, 995	126, 194	1, 234, 966
2002 年度	1, 320, 510	14, 042, 696	4, 386, 362	33, 188, 496	138, 488	1, 260, 357
2003 年度	1, 382, 701	15, 196, 461	3, 944, 998	31, 102, 201	119, 930	1, 021, 650
2004 年度	1, 229, 488	13, 162, 929	3, 737, 942	29, 743, 347	97, 422	827, 913
2005 年度	1, 140, 009	12, 980, 235	3, 489, 022	28, 796, 430	80, 368	687, 192

（なお、信用保証協会業務状況の推移については 1985 年から 2016 年まで参考として、この章の末尾に添付してある。）

出典：全国信用保証協会連合会ホームページのデータを引用

www.zenshinhoren.or.jp/others/nearest.html

1997 年から 1998 年の北拓など一部上場金融機の相次ぐ倒産による、国内の金融市場の不安定がもたらした中小企業への金融支援は、政府による金融「特別保証制度」支援を主体になされていたことがわかるのである。1998 年度には保証財務残高も約 41 兆円を超すレベルであり、この中小企業金融支援の大きさから、この保証制度が重要な役割を担っていたことが明らかとなるのである。

2000 年度初めて代位弁済額が 1 兆円を超え、この時期の金融不安とデフレ経済のなか中小企業の資金繰り等経営環境が、厳しい状況であったことをうかがい知ることができるのである。保証承諾額は 2001 年度 13 兆円～2003 年度 15 兆円、2005 年度には 13 兆円のレベルまで減少し、落ち着きを取りもどしていることがわかるのである。保証債務残高も 2001 年度の 37 兆円から 2005 年度には約 29 兆円になだらかに減少してきている。代位弁済額も 2001 年度の約 1 兆円から 2005 年度約 7 千億円弱まで減少し、落ち着いた動きとなっているのである。

2000 年度の中小企業白書によると、この制度は、資金調達に悩む中小企業者の事業継続に大きな効果を果たしたと評価している。すなわち、「特別保証制度」と企業倒産の関係について、中小企業庁は 2000 年の『中小企業白書』の中で、政策効果の定量的分析を通じて「政策が実施されなかった場合、1999 年度において、実績の 1.7 倍の倒産が発生していたと考えられ、1999 年度における倒産回避件数の約 7,800 社、約 7.7 万人の雇用が維持された」と試算し¹²¹、「特別保証制度」のプラス面の効果を強調しているのである。

しかし、特別保証制度は 100% 国の保証であり、30 兆円を超える保証債務残高には多くの問題が生じていた。次にこの問題点に焦点を絞り分析考察する。

②特別保証制度の問題点¹²²

「特別保証制度」には、政府部門が借り手企業の信用リスクを引き受けることにより、民間金融機関による「貸し渋り」が緩和され、収益性の高い事業を企業が行えるようにするプラス面の効果が期待された。金融機関による「貸し渋り」や「貸しはがし」に直面していた中小企業の資金繰りを改善し、企業が本来必要とする運転資金を広く提供することにより、中小企業の中長期的な存続可能性を高める効果が生じていたと判断される。一方、次のような問題が生じていた。

i) 企業が倒産した場合には信用保証協会が 100% 保証するため金融機関がモニタリングを行うインセンティブが生じにくい点があった。

ii) 担保や第三者保証を求めない場合が多いため、借り手企業が倒産しても経営者などの個人資産が手つかずの状態に残るため、経営者の努力を促すインセンティブに乏しく、借り手企業の収益率が上がらず、倒産しやすくなる点があった。

iii) ネガティブリストを採用したため、倒産リスクの高い企業も借りることが容易になり、本来市場の新陳代謝によって退出するはずの生産性・収益性の低い企業を延命させてしまう点があった。

つまり、「特別保証制度」が金融機関による「貸し渋り」を緩和し、企業の資金繰りを助ける効果を持っていたことについては疑いの余地がない。しかし、それと同時に、100% の保証割合ゆえに貸し手である金融機関によってモニタリングが行われないことや保証協会における審査においてもネガティブリストが採用されたことが影響して、信用リスクの高い企業を制度の対象から排除できなかったため、モラルハザードが明らかになり、それらがプラスの効果を弱

¹²¹ 中小企業庁、『中小企業白書』、2000 年版、第 2 部、「3. 企業倒産状況」を参考にしてている。

¹²² 「特別保証制度の問題点」に関する記述は、内田 衡純、「緊急保証制度とかつての特別保証制度の違い」、経済産業委員会調査室、『立法と調査』No. 301、2010 年 2 月 163 頁を参照。

めてしまったと考えられる¹²³。

2. 金融庁による金融支援政策の見直し¹²⁴（2001 年～2007 年）

信用補完制度の問題点は、多くの保証制度について、永きにわたり、全部保証と一律の保険料により、保険制度に伴う情報非対称性問題を克服出来ていなかったことである。全部保証は利用金融機関のモラルハザードに問題を起こす一方、一律保険料率は利用企業に逆選択問題をもたらすからである。このようなモラルハザードと逆選択問題は、保険システムには固有の問題であり、信用保証も保険システムであるので、同様の課題を有するのである。このような観点から、2004・2005 年に信用補完制度の在り方が中小企業政策審議会基本政策部会で議論され、見直されたのである。

信用補完制度の問題を検討するために、中小企業政策審査会基本政策部会は、2004 年 12 月 17 日から 2005 年 6 月 12 日まで 7 回の会合を行い、「信用補完制度の在り方に関するとりまとめ」報告書を公表した。中小企業政策審議会報告をもとに中小企業庁を中心に具体的に検討が行われ、数多くの信用補完制度の見直しが実施された。この中で特に重要な見直しとして次の 3 つがあげられる。すなわち、リスクを考慮した保証料率体系の導入、不動産担保や保証人に過度に依存しない保証、金融機関との適切な責任共有の 3 つである。

（1）リスクを考慮した保証料率体系の導入（逆選択に対する解決策）

「中小企業政策審議会報告（2005 年 6 月）」では、逆選択に対し、保険料の弾力化を提案した。これは、従来の一律の保険料体系が中小企業者にとって不公平なものになっており、金融機関や保証協会の木目細かい評価が生かされないデメリットを指摘したうえで、経営状況の良好な中小企業者に対し、やすい保険料での融資を可能にすること、より幅広い中小企業者に保証を利用可能にするとしたメリットと、中小企業者が金融機関・保証協会に対して必要な情報提供を行うインセンティブを与え、中小企業が「中小企業会計」に準拠した財務諸表を作成したり、積極的に財務管理・経営管理に取り組む場合には割引制度を拡充し、適用することとなる。

（2）金融機関との適切な責任共有（モラルハザードに関する解決策）

¹²³ 内田衡純、前掲誌、156 頁を参考になっている。

¹²⁴ 「金融庁による金融支援政策の見直し」の記述は、2001 年から 2007 年にかけて行われた「中小企業政策審議会基本政策部会」の報告内容をもとに論述している。岡田悟、「信用保証にめぐる現状と課題」、『調査と情報』第 794 号、国立国会図書館、2013 年 6 月 25 日、2 頁以降を参考になっている。

信用保証制度が持つモラルハザードの防止として、報告は部分保証の導入を挙げている。部分保証は、金融機関にすれば、リスクの一部を負担するので、貸し出しに慎重になる可能性があり、貸し渋りになる懸念から反対も多いものであったが、金融機関と保証協会が適切な責任分担・リスク分担を図らない限り、モラルハザードに起因する金融システムの非効率は不可避免となる。そこで、事後的に金融機関に負担を求める「負担金方式」の採用が妥当とされた。一定期間後に部分保証か負担金方式かの統一を検討するが、適切な負担を金融機関と保証協会間で図ることが確認された。ただし、中小企業融資への影響からこの責任共有制度導入の時期や対象について柔軟に検討することとされ、この点は激変緩和措置として評価される。

(3) リレーションシップ・バンキングの推進

中小企業政策審議会報告の基本認識は、「信用補完制度は、これまで半世紀にわたり中小企業者に対する民間金融の円滑化のために重要な役割を果たしてきた、しかしながら、近年の、金融をめぐる環境が大きく変化してきた中で、政府として、中小企業を中心とする産業金融機能強化のための包括的な検討が必要であるとの認識から、2003 年末に、関係閣僚会議における報告が取りまとめられた。これに基づき、政府系及び民間金融機関において制度運用の包括的な見直しやリレーションシップ・バンキングの推進等広範な取り組みが実施されているところである。しかしながら、相対的に小規模の事業者の利用が多い信用補完制度については、2004 年度末まではセーフティネット対策の万全を期す政府の方針から、制度運用の見直しは、経済・金融動向を見つつ行うこととなった。

その後、ようやく日本の経済が全体として改善の動きを示す中で、中小企業の資金繰り感も改善を示し、民間金融機関の中小企業向き融資姿勢にも大きな変化が見られる一方で、信用補完制度については、その制度設計や運用面について利用者から様々な改善要望が寄せられるとともに、保険制度の急速かつ構造的な赤字発生等制度の持続性に懸念が生じたことから信用保険制度の在り方について検討を行うこととされた。」¹²⁵というものである。

具体的には、以下の点を柱として検討を進めた。

①保証手続きの合理化、金融機関等との連携による、担い手の多様化との中小企業者の立場に立った新たな制度・運営の在り方。

②信用保証協会と金融機関との責任分担に基づく効果的な中小企業支援対策の確立。

③制度利用の変化、回収率の低減等の構造変化に対応した持続的な運営基盤の確立、国と地

¹²⁵ 中小企業庁、『信用補完制度のあり方に関する検討小委員会とりまとめ』、2005 年、
(<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2005/download/050623publiccomment.houkokusyo.pdf>) 2018 年 9 月 18 日。

方自治体との適切な支援の在り方。

④保証協会等のガバナンス強化と評価、適切な協議体制の構築。

これらの方針に基づき、2005 年度よりリレーションシップ・バンキングの推進等広範な取り組みが実施されている。

（４）不動産担保や保証人に過度に依存しない保証（その他の提言）

2005 年の信用補完制度の見直しについては、他にも多くの提言がある。利用者の利便性向上のために、①経営支援・再生支援の強化、②制度の多様化・柔軟化、（保証の担い手の多様化、不動産担保・保証人に過度に依存しない保証根保証の見直し）③事務簡素化・効率化、④保険部門を担当する中小企業金融公庫の業務改善・保険収支の健全化も盛り込まれた。

（参考）それまでの信用補完制度の経緯

信用補完制度の検討は 1966 年の審議会の議論から始まっている。1966 年に議論された方針の中では無担保保険の恒久化を見合わせた出資金の増加、公庫から貸付金の増額の必要性も指摘された。1974 年から全国的な基本保険料の統一化を図り、1981 年には、保険収支の悪化に対処するため、中小企業庁から総合的な対策が指示・要請された。

前述のように、1999 年に未曾有の金融危機が発生し特別保証制度が運用された。特別保証制度は毎年国から多額の収支を受けて運営されており、補助金効果を持つが、その分、税金の効率的使用や、国民に対する説明責任にも十分留意しつつ、制度設計・運営を実施することが必要な制度である。

特に、制度の維持に重要な代位弁済率は、1994 年度に 1.44%であったものが、2004 年度に 2.74%に上昇している一方で、回収率は 1994 年度の 6.6%から 2004 年度に 3.9%に減少している。代位弁済率は、景気変動等により変動するが、長期的には概ね 1.5~3%態度で推移している。他方、回収率は、不動産担保や保証人依存しない保証の増加及び求償権の急激な増加に、回収がついていかないことから、趨勢的に低下している¹²⁶。

信用補完制度全体の赤字は、代位弁済率の上昇と回収率の低下や特別保証制度の影響により、2002 年度まで拡大し続け、その後縮小傾向にあるものの、引き続き、大幅赤字構造となっている。個々の保証協会の収支については、保証協会間で格差が大きい、2003 年度の収支を見ると、18 協会が赤字で、地方自治体から財務支援を除いた実質的な収支で見ると、32 協会が赤字となっている。保険収支は 1998 年度から多額の赤字になっており、相当額の国費の投入を

¹²⁶ 信用保証協会、『信用保証協会業務状況の推移』（1985 年～2016 年）を参考にした
(www.zenshinoren.or.jp/others/nearest.html) 2018 年 6 月 3 日。

行ったものの、2004 年度末の保険準備基金は 1,680 億円となっている等、保険運営基盤は極めて厳しい状況にあった。保険収支では、特別保証制度以外の収支でも依然多額の赤字が出ており、引き続き大幅な赤字基調が継続すると見込まれている状況にあり、制度の見直しが課題であった。

（５）信用補完制度の見直し¹²⁷

2005 年 6 月まで行われた中小企業政策審議会報告をもとに、中小企業庁を中心に具体的検討が行われ、信用補完制度の見直しが実施された。この見直しにより金融機関との責任共有とリスクを考慮した保険率の導入、保証人や担保過度に依存しない保証の 3 つが実施された。

①責任共有制度

責任共有制度とは、信用保証協会と銀行とが責任共有を図ることによって、銀行が貸手として責任ある融資を行い、両者が連携して中小企業を支援していくことを目的とした制度である。これによって原則 100%保証で取り扱っていたものが、2007 年 10 月以降は一部を除いて 20%相当のリスクを銀行が負担することになった。

責任共有制度には 2 つの方式があり、銀行がどちらかを選択することになる。

i) 部分保証方式

銀行が行う融資額の一定割合（80%）を信用保証協会が保証する方式。

ii) 負担金方式

信用保証協会が融資金額の 100%を保証するが、銀行の保証利用実績（代位弁済等実績率）に応じた一定の負担金を支払う方式で、部分保証と同等の負担が生じる。

②リレーションシップ・バンキング¹²⁸

中小企業政策審議会報告に基づき金融庁は信用補完制度にかかわる民間金融の円滑化のための役割について検討を行ってきた。

2003 年末に、関係閣僚会議における報告が取りまとめられた。これに基づき、政府系及び民間金融機関において制度運用の包括的な見直しやリレーションシップ・バンキングの推進等広範な取り組みが実施されているところである。しかしながら、相対的に小規模の事業者の利用が多い信用補完制度については、2004 年度末まではセーフティネット対策の万全を期す政府の

¹²⁷ 「信用補完制度の見直し」の記述は、中小企業庁、「信用補完制度のあり方に関する検討小委員会とりまとめ」、2005 年、

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2005/download/050623publiccomment.houkokusyo.pdf> 2018 年 7 月 12 日；金融庁、『信用補完制度の見直しについて』、2018 年、

<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/shikinguri/hokan/index.htm> を参考にしている。

¹²⁸ 吉鶴祐亮、「中小企業金融円滑化法の論点と地域密着型金融」、国立国会図書館、調査及び立法考査局、財政金融課、『レファレンス』、2015 年 3 月号、104 頁を参考にしている。

方針から、制度運用の見直しは、経済・金融動向を見つつ行うこととなった。

バブル経済崩壊により「地域金融機関の役割」と「どう収益を計上するか」については、これまでの担保価値上昇を前提とした考え方が通用しなくなり、それぞれに中小金融機関は新たな考え方の構築を迫られることとなった。

そこで、金融庁主導で、「金融再生プログラム」において金融機関の目標の設定と役割の再構築をおこない、地域金融機関への金融の在り方を設定している。ここで策定されたビジネスモデルが後述する「中小企業金融円滑化法」（以下「金融円滑化法」と称する）上の各種指針に反映されている。「金融円滑化法」は地域金融にも影響を及ぼしており、同法を経て地域金融機関に期待されるコンサルティング機能はより高度な機能となっている。このため、直接「金融円滑化法」に影響を与えている個所を中心に金融再生プログラムの推進について以下に論述する。

i) 第1次アクションプログラム

2002年10月、不良債権問題の解決を目的とする「金融再生プログラム」が金融庁から発表され、2004年度までに不良債権比率を半分程度まで低下させる目標が掲げられた。中小・地域金融機関（地方銀行、第2地方銀行、信用金庫、信用組合）の不良債権処理については、主要行とは異なる特性を有する「リレーションシップ・バンキング」の在り方を検討し、2002年度をめどにアクションプログラムを策定するものとされた。金融審議会で検討され、2003年3月に「第1次報告書」が公表された。

この報告書では、「リレーションシップ・バンキング」を「金融機関が、借り手である顧客との間で親密な関係を継続して維持することにより、外部では通常入手しにくい借り手の信用情報などを入手し、その情報を基に貸出等の金融サービスを提供するビジネスモデル」として、貸出時の審査コスト等の軽減や早期の事業再生支援が可能になるといったメリットが期待されるとした。

ii) 第2次アクションプログラム

2004年12月、金融再生プログラムの後継となる「金融改革プログラム」が金融庁から発表された。このプログラムは、金融再生プログラムに基づく不良債権問題への緊急対応から脱却し、金融システムの活力を重視した金融行政へ転換するとの方針を示したものであり、特にリレーションシップ・バンキングについては、地域密着型金融の一層の推進を図るため、現行の「第1次アクションプログラム」について実績評価等を行った上で、これを承継する新たなアクションプログラムを策定するものとされた。

2005年3月公表の「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（以

下、「2次アクションプログラム」と称す)では、具体的な取組みとして、地域企業の創業・新事業支援機能等の強化、取引先企業の経営相談等の強化、早期事業再生に向けた取組みなどを挙げ、地域密着型金融の一層の推進を目指している。情報開示による規律付けの下、中小・地域金融機関に対し、2007年8月末までの2年間を「重点強化時期」としたうえで、地域密着型金融の一層の推進を図るため、地域金融機関は①事業再生・中小企業金融の円滑化。②経営力の強化。③地域の利用者の利便性向上に向け、自主的な経営判断の下で「選択と集中」により取り組むことが求められた。

このうち、②の「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取組みについてみると、創業・新事業支援機能の強化、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化、事業再生に向けた積極的取組み、担保・保証に過度に依存しない融資の推進、顧客への説明体制の整備、相談苦情処理機能の強化等に関する中小企業に対しておこないつつある取組みについて数値目標を設定したうえ、実際の事例とともに開示されている。

iii) 地域密着型金融の恒久化へ向け、中小・地域監督指針への反映の為の改正

2007年4月、金融審議会は、「第2次報告書」をまとめ、「地域密着型金融は時限的なプログラムを脱し、通常の監督行政の枠組みに移行することが適当である」との報告がなされ、地域密着型金融は恒久的な措置となった¹²⁹。第1次報告に比べ、取組項目を①ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化、②中小企業に適した資金供給方法の徹底、③地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献の3点に絞った金融機関の自主性に重点を置く内容である。

3. リーマン・ショックと中小企業庁による「緊急保証制度」¹³⁰

米国のサブプライムローン問題は、2008年9月の米大手投資銀行リーマン・ブラザーズの破綻（いわゆる「リーマン・ショック」）を招き、国際的な金融危機へと発展した。世界経済の成長鈍化と世界的な資源・食料価格の高騰といったマイナスの影響を正面から受け、日本経済は厳しい局面に立たされていた。特に、一次産品価格の高騰は日本のような資源・食料輸入国にとって国内から海外に実質的に所得が移転することを意味し、生活水準切り下げのリスクに直面した。その影響は中小企業を直撃し、中小企業の業況は一段と悪化した。

¹²⁹ 金融庁、「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について ―地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を― 《金融審議会 金融分科会 第二部会報告 概要》」

(https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20070405/01.pdf) 2018年7月13日

¹³⁰ 「リーマン・ショックと中小企業庁による「緊急保証制度」」の記述は、内田衡純、前掲誌、161頁を参考にしている。

（１）「安心実現ための緊急総合対策」¹³¹

2002 年第一四半期から始まった景気回復は総じて外需依存型であり、家計全体は賃金増を通じてその恩恵を実感するにはいたらなかった。こうした中、世界的な原油・食料価格高騰により、農林水産業者や中小企業者など、価格転嫁が困難な立場にある生産者の活動は大きな打撃を受けている。また、生活関連物資の価格上昇は、個々の生活者へ大きな影響を与えるとともに、医療・年金問題や雇用者間の格差問題などに起因する国民の不安感が払拭されていない状況とも相まって、消費マインドをさらに冷え込ませる懸念がある。

このように国内の景気回復力が弱い中で、政府はこれまで進めてきた「経済成長と財政健全化の両立」を堅持する観点から、国民の「痛み」や「不安」に対処するとともに、将来にわたり日本経済をより強固なものとするために、2008 年 8 月に「安心実現ための緊急総合対策」閣議決定し、実行に移した。

この対策は、生活者の不安の解消、「持続可能社会」への変革加速、新価格体系への移行と成長力強化を目的とし、急激な資源高に苦しむ中小・零細企業等を支援するため、ワンストップ支援拠点として整備した地域力連携拠点の活用を図りつつ、資金繰り対策の拡充や下請法・独禁法の運用強化、下請保護の情報ネットワークの構築等に取り組む。また、燃料負担が大きい業種の支援を取り上げた。

（２）「緊急保証制度」¹³²

2008 年 9 月のリーマン・ショックのために米国を中心に世界の景気が一気に失速し、原油・原材料価額の高騰が急速に沈静化する一方、輸出が激減し、外需に依存していた企業の大幅な生産調整と在庫調整が始まった。中小の製造業者からは「こんなことは初めてだ。バブル崩壊時よりも厳しい、とにかく仕事がない」との声が聞かれるようになった。

景気悪化の影響を強く受ける中小企業に対してはこれまで様々な対応策が設けられてきた。特に、中小企業の資金調達環境の悪化に対しては急速な対応がとられ、2008 年 10 月 31 日から中小企業が民間金融機関から資金を調達する際に信用保証協会が 100%の保証を付す「原材料価格高騰対応等緊急保証制度」（以下、「緊急保証制度」と称す）が開始されたのである。この「緊急保証制度」は、株式会社日本政策金融公庫（以下「政策公庫」と称す）が行う「セーフティネット保証」とともに中小企業の資金繰り改善に一定の成果を挙げてきた。

緊急避難措置として開始された「緊急保証制度」は、それまで実施されていた責任共有制度

¹³¹ 「安心実現ための緊急総合対策」の記述は、内閣府、『安心実現のための緊急総合対策』2008 年 8 月 29 日 (<http://www5.cao.go.jp/keizai1/keizaitaisaku/2008/080829taisaku.pdf>) 2018 年 6 月 18 日。

¹³² 「緊急保証制度」の記述は、内田衡純、前掲誌、161 頁を参考にした。

の対象外であり、また保証料率も原則年 0.8%以下、保証上限期間も最大 10 年(通常は 5 年)となっており、一般保証と比較してかなり有利な条件で借り入れができることとなった。

緊急保証制度の導入期間中(2008 年から 2010 年)の中小企業企業金融(信用保証協会業務)状況は次の通りであった。

図表 7-3 信用保証協会業務状況の推移(2007 年度～2011 年度) 単位: 百万円

年 度	保証承諾		保証債務残高		代位弁済(元利計)	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2007 年度	1,094,269	13,027,325	3,443,053	29,368,164	85,906	794,262
2008 年度	1,330,882	19,581,113	3,432,308	33,919,169	104,717	1,035,806
2009 年度	1,179,065	16,625,178	3,389,640	35,850,651	107,450	1,141,976
2010 年度	1,002,990	14,172,296	3,294,020	35,068,273	86,796	936,644
2011 年度	869,972	11,553,307	3,282,380	34,446,374	77,586	860,797

出典: 全国信用保証協会連合会 ホームページのデータを引用。

www.zenshinhoren.or.jp/others/nearest.html

2008 年度に 1 兆円に急増した代位弁済は 2010 年度に 9 千億円弱まで落ち着いてきている。

以上、2008 年 9 月のリーマン・ショックによる「緊急保証制度」、その後の「景気対応緊急保証」までの中小企業金融支援制度・政策をまとめておくことにする。

中小企業金融支援政策は、バブル崩壊前は積極支援が主であったが、バブル崩壊以降は、緊急的な救出の意味合いが次第に強くなった。最初は全額国側の負担であった。次第に支援金額が増加するにつれ、全額を国側が負担するのではなく、一部金融機関側に負担してもらったほうが、金融機関側の責任意識が働き、タダ取りになっているとの国民の批判に応えられる見地が融資の際に入るようになった。2004・2005 年に信用補完制度の在り方が中小企業政策審議会基本政策部会で審議され、見直された。重要な見直しは、3 つがあげられる。すなわち、「リスクを考慮した保険料率体系の導入」「不動産担保や保証人に過度に依存しない保証」「金融機関との適切な責任共有」である。特に 2007 年 10 月より導入された責任共有制度は、20%相当のリスクを銀行が負担することとなったため、中小企業者は金融機関側より、厳しい査定が行われるのではないかと不安感が強くなっていった。

このころ、日本経済は急速に製造販売をグローバル化に対応し、調整している段階であった。この動きの中で、中小企業側の不安が増していたのである。

そこへ、リーマン・ショックが襲ってきた。リーマン・ショックは当初、大企業が問題であり、中小企業は大きな影響を受けないと思われたが、上述の状況により中小企業側の不安感が払拭できない状況が続いていた。2008 年 10 月、政府は、「安心安全のための措置」を閣議決定し、中小企業者に対して 100%保証の「緊急保証制度」を導入した。

一方、バブル崩壊は、金融機関側に深刻な問題をもたらした。それまでの地価上昇による貸出方針に変わる収益基盤をどうするかについて、金融庁と銀行側は、「大手の銀行は、海外に進出してゆく大企業をサポートするなかで収益をあげる。中小の銀行は、地元の中小企業を中心に地域密着型の基盤を作り、コミッションを得ながら収益を稼得することで生きて行く」こととなった。

中小企業の不安感を払拭しつつ、この地域再生をおこなってゆくコンセンサスのなかで「中小企業金融円滑化法」はできあがった（2009 年 11 月施行）。「中小企業金融円滑化法」は、2 度の延長を経て 2013 年 3 月に終了し、「地域密着型金融制度」として継続されている。

要約すると、中小企業金融は、バブル崩壊以降全額国等の保証であったが、あまりにも無責任な融資となったため、その反省から全額国等の保証から徐々に金融機関も保証する責任共有制度に改められた。そこへリーマン・ショックが襲ってきて、緊急保証制度が急遽導入され、一般保証を除き、この保証部分については 100%国が保証することになった。

経済のグローバル化の進展をふまえ、地域の金融機関の今後の生き方を模索する中で、金融庁主導で、地域の中小企業は、その地域の中小銀行と共同で地域密着型の収益基盤を整備してゆくこととなる。金融庁と中小企業庁が共同でこれを推進することとなり、現在に至っている。推進期間中は、中小企業側からの資金繰り表が銀行側に提示され、双方の討議により、実現可能性が高ければ、一定期間融資を継続されることとなった。「中小企業金融円滑化法」は廃止されても、この地域再生金融は継続されている。グローバル化が進展するなかで、金融機関の融資を受ける中小企業は、現在と将来の事業内容を銀行側にコンサルティングされるようになったともいえる。

この制度発足に合わせて、さまざまなコンサルティングのためのサポート組織が立ちあげられている。

4. 金融庁による「金融検査マニュアルの変更」と「金融円滑化法」の制定（2008～2009）

（1）「中小企業金融円滑化法」（2009 年 12 月 4 日）の施行¹³³

2009 年 9 月の政権交代に伴う民主党、社会民主党及び国民新党の 3 党による連立政権が発

¹³³ 『『中小企業金融円滑化法』（2009 年 12 月 4 日）の施行』の記述は、吉鶴祐亮、前掲誌 86 頁を参考にしている。

足した。連立政権の樹立に当たっては政策合意が行われたが、その中に、中小企業に対する「貸付け債務の返済期限の延長、貸付けの条件の変更」を可能にする「貸し渋り・貸しはがし防止法（仮称）」の成立が盛り込まれた。

これを受けて、同月に金融庁政策会議を中心に法案の検討が開始され、翌 10 月に「中小企業金融円滑化法」の制定を柱とする「中小企業等に対する金融円滑化対策の総合的パッケージ」（以下「総合パッケージ」）が取りまとめられ、同法案の概要が示された。連立政権の発足直後には、亀井静香内閣府特命担当金融大臣が 3 年間の返済猶予を行う法案を検討するといった発言を行ったため、当初は報道等で返済猶予を強制する措置が想定されているとの見方があったが、実際には金融機関に対して貸付条件変更に応じる努力義務を課す内容の法案となった。「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」¹³⁴（以下、「中小企業金融円滑化法」と称す）は同月末の閣議決定後に国会に提出され、審議を経て翌 11 月末に成立した。

先に「緊急保証制度」（図表 7-2 信用保証協会業務状況の推移（1996 年度から 2005 年度を参照）でも論述したように、代位弁済は 2008 年度、2009 年度 1 兆円を超えており、保証債務残高は 2009 年度では 36 兆円弱まで積みあがっていた。この状況を見てわかる通り何らかの措置なしには緊急保証制度を終わらせられない状況になっていた。これを打開するために金融円滑化法が導入されたと考えられる。

「中小企業金融円滑化法」の正式名は「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」という。経済危機により業績が悪化した中小企業や失業・所得減に見舞われた家計の資金繰りを支援する目的で、当初、2011 年 3 月までの臨時措置であったが、世界的金融危機の影響がまだ残っており、中小企業の資金繰りや業況が依然として厳しいことを理由に、政府は、2012 年 3 月まで 1 年間延長さらに、東日本大震災や円高などの影響で、2013 年 3 月末までの再延長と共に、延長は今回限りと発表した。そして本法は 2013 年 3 月末に終了を迎えた。

同法の中小企業金融支援の主な内容は、中小企業から金利減免や返済猶予などを要求された場合、金融機関が貸出条件の緩和に応じるよう努力義務を課した法律であったのである。さらに、その実効性を確保するため、6 ヶ月に 1 回金融機関に執行状況の開示と金融庁への報告義務を課したのである¹³⁵。

¹³⁴「中小企業金融円滑化法」は 2009 年 12 月 3 日に公布、4 日に施行。金融庁、
(<https://www.fsa.go.jp/common/diet/173/01/rivuu.pdf>) 2018 年 6 月 12 日。

¹³⁵同前法第 2 号第 7 条（<https://www.fsa.go.jp/common/diet/173/01/rivuu.pdf>）2018 年 6 月 12 日。

(2) 「金融検査マニュアル」の変更¹³⁶

前述したように、「中小企業金融円滑化法」は「総合パッケージ」の一部として発表されたものであり、「総合パッケージ」においては金融監督・検査上の措置等も合わせて行うことが打ち出されていた。これに従い、法施行と同時に監督指針、金融検査マニュアルの改正等が行われた。監督指針については、法の実効性を高める観点から、貸付条件変更の申込みに対する金融機関の対応について定めた「中小企業金融円滑化法」に基づく監督指針が新たに制定された¹³⁷。

さらに、既存の監督指針の改正によって不良債権の判定基準が一部変更され、中小企業に対する貸出金について貸付条件変更を行う際には、経営改善計画が策定されていない場合であっても、1年以内に策定される見込みがあるときには1年間は貸出条件緩和債権に該当しないとする取扱いが認められた。

金融検査マニュアルについては、リスク管理が中心となっていた従来の構成や内容を見直し、新たに「金融円滑化編」が新設された。これは、「金融の円滑化」や「中小企業金融円滑化法」の実効性確保の観点から、金融機関の態勢整備・確立状況や個別の問題点に関する検査上の留意事項をチェックリストとして整理したものであったのである¹³⁸。

5. 「中小企業金融円滑化法」の延長から 2013 年の終了まで¹³⁹ (2010 年～2013 年まで)

(1) 「中小企業金融円滑化法」の延長

2010 年度頃の中小企業の状況を見ると、保証承諾額は依然として 14 兆円を超えており、保証債務残高も 35 兆円、代位弁済も 9 千億超える状況であった。この状況から 2011 年 3 月までの時限措置であった「金融円滑化法」は、2010 年 12 月に、中小企業等の業況や資金繰りは依然厳しく、先行きの不透明感から今後も貸付条件変更に対する受容が一定程度あるとの理由で期限が一年延長されたのである。

当時、同法によって借り手企業が安易に貸付条件変更を求める動きが見受けられる等、法によるモラルハザードの発生が懸念されていた。今回の延長は、中小企業の資金繰り支援を継続

¹³⁶ 金融庁、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく金融監督に関する指針、金融検査マニュアル等の公表について」2009 年 12 月 4 日、

<http://www.fsa.go.jp/news/21/ginkou/20091204-1.html>；金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針（本編）新旧対照表」2009 年 12 月 4 日、<http://www.fsa.go.jp/news/21/ginkou/20091204-1/02.pdf> による；吉鶴祐亮、前掲誌、「中小企業金融円滑化法の施行に伴う関連措置」、89 頁を参考になっている。

¹³⁷ 柳沢信高、「金融円滑化に向けた金融検査マニュアルの改定の概説」『旬刊金融法務事情』58 (2)、2010 年 1 月 25 日、22～28 頁を参考になっている。

¹³⁸ 吉鶴祐亮、前掲誌、89 頁を参考になっている。

¹³⁹ 「5. 「金融円滑化法」の延長から 2013 年の終了まで」の記述は、吉鶴祐亮、前掲誌、「1－2 中小企業金融円滑化法の施行までの経営」、90～94 頁を参考になっている。

する一方で、こうした懸念にも対応するために、金融規律の維持と貸出条件変更を受けた企業の経営改善等を図るという方針が示され、金融機関によるコンサルティング機能の発揮の促進のために監督指針の改正等を行うことがあわせて発表されたのである。

こうした中、2011年12月に、「中小企業金融円滑化法」の期限を2013年3月まで再延長する方針が金融庁から発表された。再延長の理由は、中小企業への支援策の軸足を事業再生支援に移す必要があり、そうした移行を円滑に進めるために法の期限の再延長を行うというものである。

（2）2013年3月「中小企業金融円滑化法」の終了

2012年12月の衆議院議員総選挙による政権交代に伴い発足した、第2次安倍晋三政権の下でも、「中小企業金融円滑化法」の更なる延長は行わない意向が表明された。翌2013年3月に「中小企業金融円滑化法の期限到来に当たって講ずる総合的な対策」が発表され、法の失効に当たり各省庁が連携して推進する施策として、①政府全体として「中小企業金融円滑化法」終了に対応する体制の構築（「中小企業金融等のモニタリングに係る副大臣等会議」の設置）、②金融機関による円滑な資金供給の促進、③中小企業・小規模事業者に対する経営支援の強化（中小企業再生支援協議会の機能強化、企業再生支援機構の地域経済活性化支援機構への改組・機能拡充等、公的金融・信用保証による資金繰り支援等）④個々の借り手への説明・周知等を行うものと発表された。

法失効直後の同年4月1日から、前述の内容を反映する形で改正を行った金融検査マニュアル・監督指針の適用が開始された。監督指針については、「金融仲介機能の発揮」とする項目が新設され、金融機関は、中小企業等、個々の借り手の状況をきめ細かく把握し、他の金融機関等と十分連携を図りながら、新規の信用供与を含む円滑な資金供給や貸付条件変更に努め、さらにコンサルティング機能の発揮を通じて、中小企業の経営改善等に向けた取組みを最大限支援していくことも求められるものとされた。金融検査マニュアルについては、金融円滑化編チェックリストのうち、「中小企業金融円滑化法」に関する項目は法の失効に伴い削除される一方で、前述の監督指針の改正と同様の内容が追加された。

こうして、「中小企業金融円滑化法」の柱となっていた貸付条件変更への対応は、金融監督・検査の観点から引き続き金融機関に求められることとなった。また、同法の施行時に策定された法に基づく監督指針と、法延長に伴い策定されたコンサルティング指針は法の期限到来とともに失効したが、コンサルティング指針で求められていた金融機関のコンサルティング機能の発揮は、既に行われていた2011年5月の中小・地域監督指針の改正とこの監督指針の改正に

よって、法失効後も金融監督・検査の中に明確に織り込まれることとなった。

以下、金融機関のコンサルティング機能の継続適用等の内容について論述しておくことにする。

①中小・地域監督指針の改正と「中小企業金融円滑化法」延長時の同法コンサルティング指針への反映

「中央金融円滑化法」の1回目の延長後、2011年5月、金融庁の中小・地域監督指針の改正がおこなわれ、地域密着型金融の推進に関連する部分が全面的に見直された。この改正では、地域金融機関は資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等に対する経営支援や、地域経済の活性化に積極的に貢献してゆくことが期待されるとし、i) 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮、ii) 地域の面的再生への積極的な参画、iii) 地域や利用者に対する積極的な情報発信への取り組みを求められている。

「中小企業金融円滑化法」に基づくコンサルティング指針では、債務者を経営改善が必要なもの、事業再生や業種転換が必要なもの、事業の持続可能性が見込まれないものの3つに分類した上で、それぞれに向けたソリューションの内容が例示されているが、この中小・地域監督指針の改正では、コンサルティング機能を地域密着型金融の柱の一つとしたうえで、対象を貸付条件変更の申込をおこなった中小企業者だけでなく、顧客企業一般に拡大し、それぞれの企業のライフステージに対するソリューションを例示したコンサルティング機能を進化させたものとなっているのである。

②地域密着型金融におけるコンサルティング機能による金融機関の収益性の向上

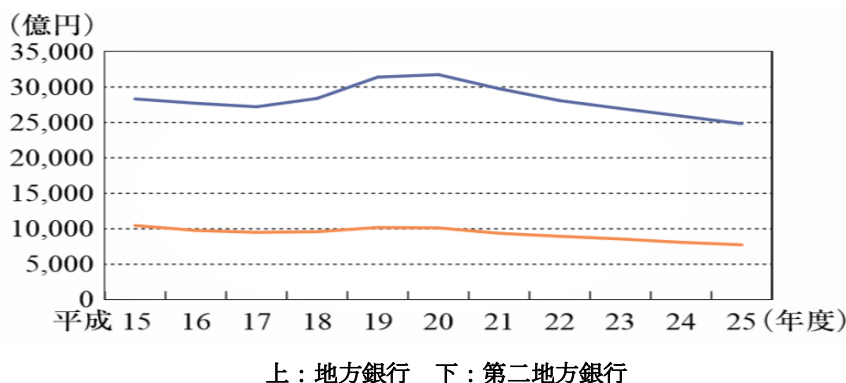
i) ビジネスモデルとしての地域密着型金融

地域密着型金融のビジネスモデルとしての本質は「長期的な取引関係により得られた情報を基に、質の高い対面交渉等を通じて、早い時点で経営改善に取り組むとともに、中小企業金融における貸出機能を強化することにより、金融機関自身の収益性向上を図ることにある」としている。

しかし、地域密着型金融のビジネスモデル発足の当初から地域密着型金融への取組みが金融機関の収益向上に結び付く安定的なビジネスモデルとしては必ずしも定着していないと指摘されており、監督指針に反映され恒久措置となった後も同様の意見がみられる。地域金融機関の収益を測る指標として、例えば地銀、第二地銀の貸出金利息収入について、地域密着型金融への取組みが開始された2013年度以降の推移を確認すると（図表7-4を参考）、上昇する時期もあったものの、2008年度頃をピークにその後は低下傾向にある。これには、バブル崩壊以降に度々指摘されてきた、地域金融機関の数が多く過当競争に陥っている状態（オーバーバ

ンキング) が現在でも解消されていないなど、金融機関を取り巻くマクロ経済環境の影響も多分に作用していると考えられるが、地域密着型金融の導入から 10 年以上を経てもその大きな成果は見にくい状況にある。ビジネスモデルとしての地域密着型金融の取組みはいまだ道半ばであろう。

図表 7-4 地域銀行における貸出金利息の推移



出典：全国銀行協会「第 14 表経常収益主要項目の内訳」『全国銀行財務諸表分析付属表参考表（平成 25 年度決算）』等を引用。

https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year202/details/account2013_terminal/index/huzoku25.xls

ii) 地域密着型金融でコンサルティング機能の更なる向上の要求

地域密着型金融でのコンサルティング機能は、金融庁の「金融再生プログラム」から「金融システム」再構築における地域金融機関の役割として、金融側が作り上げてきたものである。それが、2009 年の金融円滑化法制定時は、この流れの中で、当初から金融機関によるコンサルティング機能の発揮が求められ、さらに 2011 年 4 月のコンサルティング指針の策定によってコンサルティング機能の具体的な内容が整理された。コンサルティング機能には企業の経営改善や事業再生に向けた道具として、金融円滑化法を補完する役割が期待された。

すなわち、この時点で地域密着型金融の具体的な内容が実現し、銀行の収益に貢献し、コンサルティング機能により地域密着型金融の内発的な展開となっていたわけではなく、金融円滑化法を受けた政策的な要請から（今後期待されるビジネスモデルとして）精緻化がなされたものといえる。したがって、金融円滑化法は、地域密着型金融にも影響を及ぼしており、同法を経て、地域金融機関に期待されるコンサルティング機能はより高度なものとなっていっている。

コンサルティング機能を通じた収益性の向上に関して金融庁は、第 1 次報告書の中で、「コア業務としての預貸取引のみにこだわらず、それらと関連したコンサルティング機能、ビジネ

スマッチング機能等をも兼ね備えた、より統合的な金融サービス取引を行うことを通じて顧客に付加価値を提供し、手数料収入を得るビジネスモデルである。」¹⁴⁰といった言方があった。一方、現在の「地域密着型金融」では、「顧客企業の事業拡大や経営改善等が着実に図られるとともに、顧客企業の返済能力が改善・向上し、将来の健全な資金需要が拡大していくことを通じて、地域金融機関の収益力や財務の健全性の向上も図られる。」¹⁴¹と表現されている。

地域密着型金融への取組みを今後も推進していく上では、コンサルティング機能のリソース上の制約は短期間で解消できるものではなく、一定の時間をかけて進むことになる。金融機関の収益性という観点からも、コンサルティング機能の更なる向上に向けた取組みが期待されるのである¹⁴²。

6. 「中小企業金融円滑化法」終了後の金融庁による中小企業への融資の継続と地域密着型金融の促進策（2014年～現在）と中小企業金融支援の状況分析¹⁴³

2015年4月、金融検査マニュアルが以下のように改正され融資は継続されることとなった。また、「緊急保証制度」は「セーフティネット保証制度」として継続されることになった。

（1）金融検査マニュアルの定める「経営改善計画」¹⁴⁴

預金等受入れ金融機関に係る検査マニュアル（以下「金融検査マニュアル」と称する）（平成27年4月改訂）では、金融機関の貸出先が「破綻懸念先」の水準になる場合であっても、以下のような場合は、「破綻懸念先」とせずに「要注意先」とすることができるとしている（「リスク管理編Ⅲ. 自己査定結果の正確性及び償却・引き当て結果の適切性」の「自己査定（別表1）1. 債権の分類方法（3）債務者区分③破綻懸念先」）。

「ただし、金融機関等の支援を全体として経営改善計画等が策定されている債務者については、以下のすべての条件を充たしている場合には、経営改善計画などが合理的であり、その実

¹⁴⁰ 金融庁、金融審議会金融分科会第二部会、「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」2003年3月27日、14頁、(www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf) 2018年6月18日。

¹⁴¹ 金融庁、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 本編」、2014年12日、124～125頁、(<http://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho.pdf>) 2008年7月14日。

¹⁴² 雨宮卓史、「地域活性化における金融の役割—東海地域の金融機関及び大阪府の取組を例として—」、『レファレンス』769号、2015年2月、79-84頁を参考になっている。

¹⁴³ 「6. 2013年の「金融円滑化法」終了後の金融庁による中小企業への融資の継続と地域密着型金融の促進策（2014年～現在）と中小企業金融支援の状況分析」の記述は、吉鶴祐亮、前掲誌、94～96頁を参考・引用した。

¹⁴⁴ 「金融検査マニュアルの定める「経営改善計画」」の記述は、『中小企業再生・支援の新たなスキーム』、「4. 経営改善計画の策定とモニタリング活動」、47頁以降を参考になっている。

現の可能性が高いものと判断し、当該債務者区分を検討するにあたっては、本基準を機械的・画一的に適用してはならない。」としている。

この規定ある条件としては、以下の4点が挙げられている。

①計画期間は原則として5年以内であり、かつ、計画の実現可能性が高いこと。ただし、一定条件を充たした場合は、10年以内でもよい。

②計画期間終了後の債務者区分が原則として正常先となる計画であること。ただし、一定条件を充たした場合は、要注先であってもよい。

③すべての取引金融機関において、経営改善計画等に基づく支援を行うことについて、正式な内部手続きを経て合意されていることが文書その他により確認できること。

④金融機関等の支援の内容が、金利減免、融資残高推移などに留まり、債権放棄、現金贈与等の債務者に対する資金提供を伴うものではないこと。

金融円滑化法は地域密着型金融へ移転され2015年度2016年度の保証承諾額は8兆円のレベルに緩やかに減少してきており、代位弁済は4千億円を切るように落ち着いている（図表7-2を参照）。

（2）セーフティネット保証制度¹⁴⁵

中小企業の保証制度は、この安定的な状況を見て、状況の悪化している業種と特殊な業種に特定したセーフティネット保証制度に切り替えている。

セーフティネット保証制度は、中小企業信用保険法第2条第5項に規定された「特定中小企業者」に適用され、取引先等の再生手続等の申請や事業活動の制限、災害、取引金融機関の破綻等により経営の安定に支障を生じている中小企業者について、保証限度額の別枠化等を行う制度である。同法に8つの適用対象¹⁴⁶が規定されており、「責任共有制度」の対象外である。その第5号に「状況の悪化している業種」があって、一時的にほぼ全業種に適用され、「緊急保証制度」の受け皿となっていたのである。

セーフティネット保証制度の要件は、以下のとおりである。

・指定業種¹⁴⁷に属する事業を行っており、直近の三ヶ月間の売上高などが前年同期比5%以

¹⁴⁵「セーフティネット保証制度」に関する記述は、中小企業庁、中小企業信用保険法第2条第5項「経営安定関連保証」及び、第6項「危機関連保証」を参考にして

(http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_gaiyou.htm) 2018年6月12日。

¹⁴⁶8つの適用対象は、1号:連鎖倒産防止；2号:取引先企業のリストラ等の事業活動の制限；3号:突発的災害（事故等）；4号:突発的災害（自然災害等）；5号:業況の悪化している業種（全国的）；6号:取引金融機関の破綻；7号:金融機関の経営の相当程度の合理化に伴う金融取引の調整；8号:金融機関の整理回収機構に対する貸付債権の譲渡である。中小企業庁、(http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_gaiyou.htm) 2018年6月12日。

¹⁴⁷セーフティネット保証5号の指定業種は、①指定業種に属する事業を行っており、最近3か月間の売上高

上減少している中小企業者。

- ・製品等原価の 20%程度を占める原油などの仕入れ価格が 20%以上も上昇しているのに、製品などの価格に転嫁できていない中小企業者

- ・円高の影響によって原則直近 1 ヶ月の売上高などが前年の同月比で 10%以上減少しており、さらにその後 2 ヶ月を含む 3 ヶ月間の売上高などが前年度の同月比で 10%以上下回ることが見込まれる中小企業者。

セーフティネットの補償限度額は、図表 7—4 のようになっている。

図 7—5 保証限度額

一般保証限度額		別枠保証限度額
普通保証 2 億以内	+	普通保証 2 億以内*
無担保保証 8,000 万円		無担保保証 8,000 万円
無担保無保証人 1,250 万円		無担保無保証人 1,250 万円

注：セーフティネット保証 6 号の場合の普通保証の別枠保証限度額は 3 億円以内。

出典：中小企業庁ホームページのデータを引用

http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_gaiyou.htm

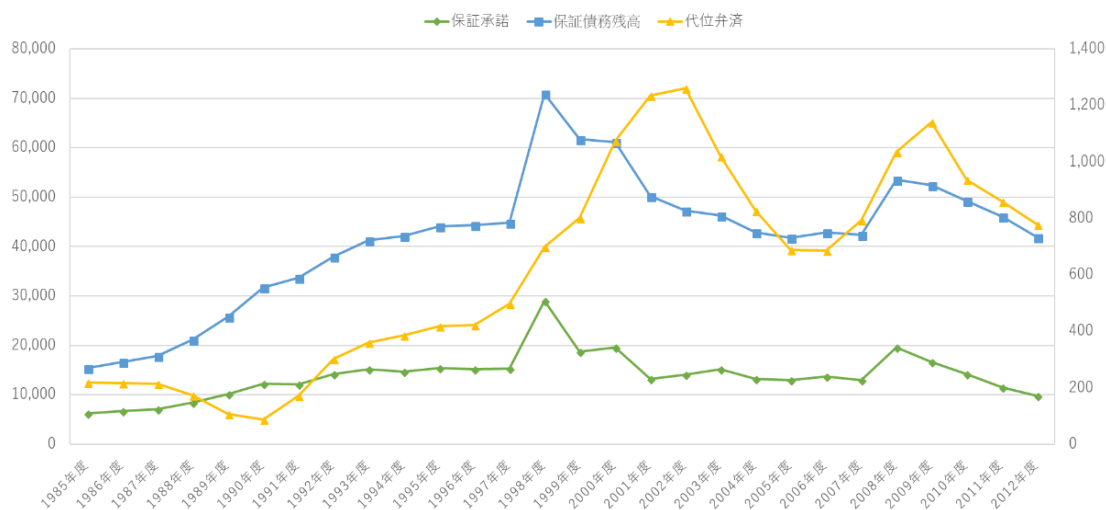
最新の 2016 年度中小企業の金融の状況を見ると、保証承諾額は 8 兆円、代位弁済額は 4 兆円落ち着いている。

等が前年同期比 5%以上減少の中小企業者②指定業種に属する事業を行っており、製品等原価のうち 20%を占める原油等の仕入れ価格が 20%以上、上昇しているにもかかわらず、製品等価格に転嫁できていない中小企業者。①と②いずれかの要件を満たすことについて、市区町村長の認定を受けた中小企業者が対象です (http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_5gou.htm) 2018 年 9 月 18 日。

7. 中小企業金融の状況

(1) 中小企業金融の状況（1985 年度から 2016 年度）

図表 7－6 中小企業金融の状況（1985 年度から 2016 年度）（単位：億円）



出典：信用保証協会ホームページ「信用保証協会業務状況の推移（金額）」を引用

www.zenshinhoren.or.jp/others/nearest.html

信用保証協会の保証債務残高の推移を見ると 1985 年から 1997 年度までは、なだらかな上昇し、バブル崩壊を契機として突如 1998 年度 42 兆円、1999 年度 43 兆円をピークとして、「特別保証制度」導入の影響で急速保証債務残高を減少している。保証債務残高は 2007 年度から再び上昇をはじめ、2009 年度 36 兆円、2010 年度 35 兆円をピークとして、その後 2016 年度の 24 兆円まで減少している。バブル経済の崩壊による中小企業者へ影響と、リーマン・ショックによる影響が顕著に表れている。

現在は、2013 年度以降保証債務残高は毎年役 1 兆円程度減少しつつある。全体的に中小企業金融は件数、金額ともに落ち着いているように見える。

図表 7－7 中小企業金融の状況（全国）（1985 年度から 2016 年度） 単位：百万円

年 度	保証承諾		保証債務残高		代位弁済（元利計）	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
1985 年度	1,001,127	6,208,054	2,117,827	9,266,027	51,561	219,483
1986 年度	991,565	6,695,312	2,094,405	9,936,433	47,360	217,699
1987 年度	970,510	7,082,498	2,071,621	10,773,583	43,958	214,109
1988 年度	1,027,506	8,488,852	2,180,576	12,664,713	34,639	173,394

1989 年度	1, 061, 195	10, 208, 248	2, 325, 209	15, 601, 189	21, 324	107, 156
1990 年度	1, 162, 372	12, 204, 148	2, 541, 325	19, 478, 068	16, 068	87, 832
1991 年度	1, 210, 185	12, 164, 941	2, 703, 831	21, 549, 135	21, 001	171, 761
1992 年度	1, 411, 752	14, 149, 313	2, 928, 073	23, 813, 279	30, 527	302, 582
1993 年度	1, 538, 337	15, 125, 122	3, 199, 301	26, 175, 684	36, 387	359, 205
1994 年度	1, 491, 157	14, 684, 001	3, 441, 001	27, 474, 997	41, 337	385, 357
1995 年度	1, 554, 418	15, 448, 997	3, 620, 512	28, 624, 318	44, 687	417, 372
1996 年度	1, 562, 514	15, 166, 544	3, 789, 779	29, 200, 228	47, 521	422, 270
1997 年度	1, 607, 959	15, 275, 914	3, 928, 782	29, 558, 852	52, 395	498, 725
1998 年度	2, 235, 638	28, 966, 568	4, 459, 155	41, 991, 674	71, 705	698, 387
1999 年度	1, 669, 584	18, 777, 572	4, 701, 372	43, 019, 146	76, 371	801, 020
2000 年度	1, 631, 783	19, 633, 486	4, 694, 217	41, 459, 739	104, 759	1, 073, 336
2001 年度	1, 301, 184	13, 225, 842	4, 565, 987	37, 011, 995	126, 194	1, 234, 966
2002 年度	1, 320, 510	14, 042, 696	4, 386, 362	33, 188, 496	138, 488	1, 260, 357
2003 年度	1, 382, 701	15, 196, 461	3, 944, 998	31, 102, 201	119, 930	1, 021, 650
2004 年度	1, 229, 488	13, 162, 929	3, 737, 942	29, 743, 347	97, 422	827, 913
2005 年度	1, 140, 009	12, 980, 235	3, 489, 022	28, 796, 430	80, 368	687, 192
2006 年度	1, 175, 809	13, 659, 133	3, 458, 486	29, 266, 105	78, 708	685, 187
2007 年度	1, 094, 269	13, 027, 325	3, 443, 053	29, 368, 164	85, 906	794, 262
2008 年度	1, 330, 882	19, 581, 113	3, 432, 308	33, 919, 169	104, 717	1, 035, 806
2009 年度	1, 179, 065	16, 625, 178	3, 389, 640	35, 850, 651	107, 450	1, 141, 976
2010 年度	1, 002, 990	14, 172, 296	3, 294, 020	35, 068, 273	86, 796	936, 644
2011 年度	869, 972	11, 553, 307	3, 282, 380	34, 446, 374	77, 586	860, 797
2012 年度	762, 417	9, 751, 836	3, 189, 748	32, 078, 613	71, 056	777, 853
2013 年度	731, 712	9, 306, 831	3, 068, 922	29, 778, 513	60, 522	650, 974
2014 年度	714, 340	8, 939, 404	2, 949, 589	27, 701, 740	49, 771	526, 570
2015 年度	694, 526	8, 967, 054	2, 796, 391	25, 761, 647	44, 338	445, 256
2016 年度	663, 183	8, 534, 785	2, 623, 498	23, 873, 792	40, 439	397, 896

出典：全国信用保証協会連合会（1985 年から 2017 年まで）のデータを引用

www.zensinhoren.or.jp/others/nearest.html

(2) 「金融円滑化法」による融資債権等の変更による企業金融支援の状況

金融庁が発表した「金融円滑化法」の実行状況（図表7－8を参考）見ると、2013（平成25）年に法律が終了したが、その後も金融庁の指導に従って、全国的に中小企業への支援が継続的に行われているのが見える。貸付条件変更の実行件数も2013（平成25）年3月末の4,073,626件（100%）から2016（平成28）年9月末の7,659,886件の188%へ3,586,260件増と順調に伸びていることがわかる。

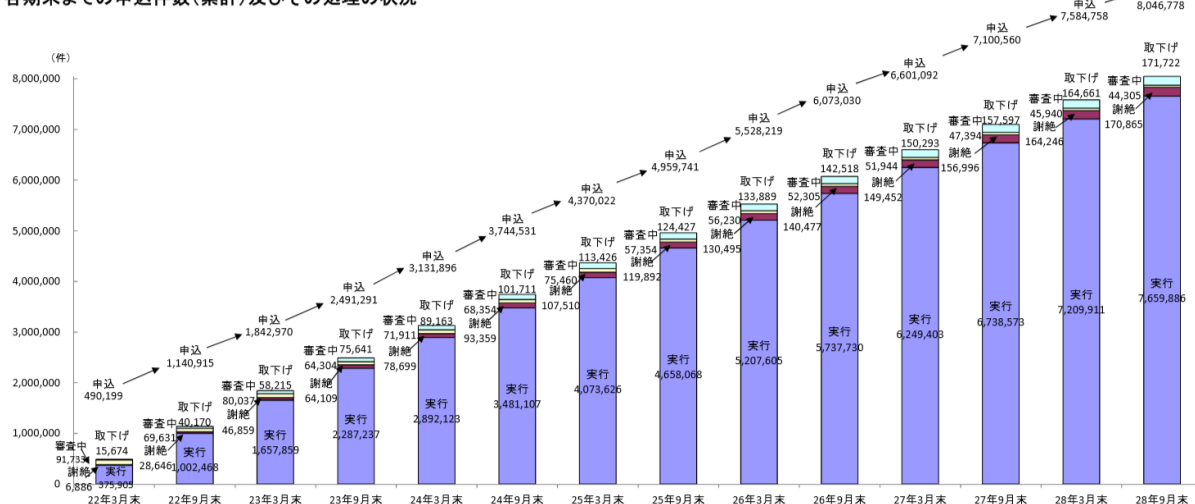
「金融円滑化法」の2013年の終了後も中小企業支援が継続的に拡大していると推測できるのである。

図表7－8 金融機関における貸し付け状況の変更等の状況の推移（2010年～2016年末まで）

○ 審査中・取下げを除いた実行率（実行件数/[実行件数+謝絶件数]）

88.2% (22年3月末) 87.2% (22年9月末) 87.3% (23年3月末) 87.3% (23年9月末) 87.4% (24年3月末) 87.4% (24年9月末) 87.4% (25年3月末) 87.5% (25年9月末) 87.6% (26年3月末) 87.6% (26年9月末) 87.7% (27年3月末) 87.7% (27年9月末) 87.8% (28年3月末) 87.8% (28年9月末)

○ 各期末までの申込件数（累計）及びその処理の状況



出典：金融庁ホームページのデータを引用

<http://www.fsa.go.jp/news/28/ginkou/20161227-1/02.pdf> 2017年

小 括 ー 中小企業金融支援の制度変遷の意味することー

（１）中小企業金融制度が改訂された（金融機関のチェックが入る 100%全額保証へ変更）

要約すると、中小企業金融は、信用補完制度開始時から全額国等（信用保証協会が主）の保証であったが、あまりにも無責任な融資となったため、その反省から 2007 年から金融機関も保証する責任共有制度（80%保証）に改められた。そこに 2008 年 9 月リーマン・ショックが襲ってきて、「緊急保証制度」が急遽導入され、100%国等の保証枠が設けられた¹⁴⁸。

経済のグローバル化の進展をふまえ、地域の金融機関の今後の生き方を模索する中で、金融庁主導で、地域の中小企業は、その地域の中小銀行と共同で地域密着型の収益基盤を整備してゆくこととなり、金融庁と中小企業庁が協力してこれを推進し、現在に至っている。推進期間中は、中小企業側からの資金繰り表が銀行側に提示され、双方の討議により、実現可能性が高ければ、一定期間融資を継続されることとなった。2013 年 3 月に「中小企業金融円滑化法」は廃止されても、この地域再生金融は継続されている。グローバル化が進展するなかで、金融機関の融資を受ける中小企業は、現在と将来の事業内容を銀行側にコンサルティングされるようになったともいえるのである。

この制度発足に合わせて、さまざまなコンサルティングのためのサポート組織が立ちあげられていることについて詳細に論述してきた。

（２）「中小企業金融円滑化法」が導入された

日本の中小企業への融資制度は、バブル経済崩壊以降に全額を政府が保証する制度から金融機関との責任共有制度に改められた。この制度は、貸付けをおこなっている金融機関が融資先の業績の現在と将来をレビューしたうえ、そのプランの妥当性を判断し、妥当な案を融資先と相談し、融資先をその方向に導いてゆくスキームである点が特徴である。そのため、金融機関が貸付先である中小企業を地域の将来性に適した方向に中小企業者と連携して導いてゆけるかがカギとなる。そこで、中小企業者と地域金融機関が共同して実行できるように、「中小企業側からの経営改善計画書等（含む資金繰り表）が銀行側に提示され、双方の討議により、実現可能性が高ければ、一定期間融資を継続されること」¹⁴⁹となった。他方、銀行に対しては、金融マニュアルにおいて、「金融機関等の支援を前提として経営改善計画書等が策定されている債務者については、一定の要件を充たしている場合には、経営改善計画書等が合理的であり、

¹⁴⁸ 保証限度額は、一般保証と同額であり、総額は 2 倍になる。

¹⁴⁹ 名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区、『中小企業再生支援の新たなスキーム』、中央経済社、2016 年 6 月 30 日。

その実現可能性が高いものと判断し、当該債務者は要注意先と判断して差し支えないものとする」¹⁵⁰とされたのである。

債務者の不安は、バブル崩壊時に銀行がおこなった「貸し渋り」や「貸し剥がし」といった融資引き揚げがまた起きるのではないかという危惧が原点にあると思われる。リーマン・ショック後の「緊急保証制度」の当初の保証枠が 6 兆円だったものが 20 兆円にも膨れ上がったことにもこの不安は如実にあらわれていると考える。この不安感を払拭し、金融業者と債務者が共通の土台の上で、地域の将来を見据えた案を考え、実現させていく上で、「中小企業金融円滑化法」とその意図に根ざした「金融マニュアルの変更」は必要であった。これが、「中小企業金融円滑化法」の意味であると考えられる。

（３）足利銀行問題発生

しかし、中小企業金融の信用補完制度は、様々な不安のもとに、「緊急保証（セイフティーマネット保証 5 号）」¹⁵¹を指定業種数の変更と伴いながら 2018 年 3 月まで延長され続いた。さて、その信用補完制度を融資という形で運用する、地域の中核である銀行が立ち行かなくなった場合は、債務者である中小企業はどうなるのだろうか。

中小企業金融支援政策の議論が行われている、まさにその時、そのような事態が起っていたのである。それが、足利銀行の事例である。次章で、そこを中心にみてみたい。地域の基幹銀行が関係する重要な銀行の倒産の事態として「第 8 章．足利銀行の財務状況と経営戦略の変遷」、基幹銀行足利銀行の倒産に遭遇する鬼怒川温泉旅館・ホテル業の経営について財務実態からその問題点を明らかにするのが「第 9 章．鬼怒川温泉旅館の経営」である。こうした分析を通じて、第Ⅱ部で取り上げる、鬼怒川温泉旅館・ホテル業で起こっている、温泉街の衰退と、その再生の取り組みの中での問題点を明らかにする。

¹⁵⁰ 金融庁、『金融検査マニュアル別冊』、44 頁による、

(https://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/y1-01.pdf) 2018 年 7 月 18 日；なお、融資先を「正常先」「要注意先」「要管理先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」という 6 つの債務者区分に分けている。

¹⁵¹ 「責任共有制度」の対象外で、指定業種に対し 100%保証。

第8章 足利銀行の財務状況と経営戦略の変遷

1. 足利銀行発足と国有化に至るまでの経営戦略の変遷

株式会社足利銀行は、先に記したように織物業の隆盛等を背景に、1895（明治28）年10月1日、当時弱冠24歳であった萩野万太郎氏（第四十一国立銀行足利支店行員）を頭取として、営業を開始した¹⁵²古い歴史を持つ地方銀行（栃木県）である。足利市から発祥（昭和42年には、本店を宇都宮市に移した）し、創業以来のモットーは、「地元密着、堅実経営」であった。

その後の足利銀行の経営は向江久夫氏抜きには語れない。足利銀行の経営は、向江氏が日銀理事の紹介で足利銀行に入行したことにより積極姿勢へ転ずるようになった¹⁵³。向江久夫氏は、その後、入行10年目（1957年）の37歳で大阪支店長、（1959年）39歳で東京支店長、1965年（昭和40年）には43歳の若さで取締役就任したのである。1978年（昭和53年）には満を持して、初の生抜き頭取（当時の呼称は社長、その3年後に頭取へ変更）に就任し、1997年（平成9年）に会長を退くまで19年に渡りワンマン経営者として足利銀行に君臨したことが経営上の特筆すべきことである¹⁵⁴。

次節以降は、足利銀行の経営活動を次のような時期区分に従い論述する¹⁵⁵。

第1期（～1965年度まで）

向江久夫氏が、取締役就任までの期間で「地元密着、堅実経営」であった。

第2期（1966年度～1978年度）

向江氏が、取締役社長就任までの期間の経営状況を論述する。

第3期（1979年度～1985年度）

前半は藤松会長と向江社長の二頭体制、後半藤松会長が退任され向江社長単独の経営体制に移行した時代の経営状況を論述する。

第4期（1986年度～1993年度）

リゾート法が制定され、向江社長よりこれに適した経営方針が打ち出され、足利銀行の貸出残高がピークになった時期の経営状況を論述する。

第5期（1994年度～2002年度）

バブル経済崩壊から2003年足利銀行が国有化されるまでの経営状況を論述する。

次の節で足利銀行経営の発展・国有化までの経営姿勢を上述の第1期から第5期に区分して考察する。

¹⁵² 足利銀行調査部編、『足利銀行史』、足利銀行、1985年、97～98頁を参考にしている。

¹⁵³ 「検証 足利銀行破たん 第2部、『向江時代』行風」『読売新聞』（栃木版）、2004年4月2日。

¹⁵⁴ 足利銀行、『有価証券報告書』1945年から2002年までの「会社の概況」「事業の概況」を参考している。

¹⁵⁵ 各期の経営活動については該当期の『有価証券報告書』を参考にしている。1992年以降は有価証券報告書』と株式会社足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』、平成16年10月8日；「業務及び財産の状況等に関する報告』追加報告」、平成20年6月30日を参考にしている。

2. 足利銀行の急成長とバブル期の融資拡大と国有化までの経営姿勢

(1) 第1期(1945年～1965年度まで)¹⁵⁶

第1期の足利銀行の貸出残高と預貸率の推移を論述する。

足利銀行の貸出残高は、1965年3月期では1,588億円、サービス業64億円、建設業は32億円であった。1966年3月期では貸出残高1,956億円、サービス業は73億円、建設業46億円、特に両期ともに建設業が少ないのが特徴であった。一方、預金は1965年3月期2,005億円で、預貸率(預金に対する貸出金の比率)は86.9%であった。同様に1966年3月期の預金残高は2,280億円で預貸率は82%であった。このことから足利銀行は、創業以来の「地元密着、堅実経営」が踏襲されていたのである。

第二次世界大戦終戦直後、日本の観光関係の制度整備は、1950(昭和25)から1965年にかけて、「国土総合開発法」、「国際観光温泉文化都市建設法」¹⁵⁷、「国際文化観光都市建設法」¹⁵⁸、「観光幹線旅業法」¹⁵⁹、「観光基本法」など様々な法律が制定された。これらによって全国的に観光開発が行われた。鬼怒川温泉地域を見ると戦前の1931年に「鬼怒川温泉ホテル」が開業以来、鬼怒川・川治温泉には旅館ホテルが次々に開業し始めた。戦後、特に、1950(昭和25)年から1955年まで竜王峡が「日本観光100選」に入選したこともあって、30件以上のホテル・旅館が開業したのである¹⁶⁰。

(2) 第2期(1966年度～1980年度)¹⁶¹

①1966年度～1969年度

足利銀行において、1965年向江久夫氏は大阪支店長、東京支店長、43歳の若さで取締役就任した。

1966年～1969年の足利銀行を見ると、貸出残高は3,469億円になっており、内訳はサービス業155億円、建設業125億円、不動産業104億円になった。この4年間で年間約20%程度のペースで貸出が増加している。特に建設業と不動産業の貸出が大きく伸びているのが見える。1970年3月末の預貸率は84.5%で「堅実経営」を行っているものの、不動産、建設業に対する貸出が増え始めている。向江取締役は1968年5月常務取締役に昇格している。

②1970年度から1980年度

足利銀行は、貸出残高は1970年3月期の3,469億円から1兆1,670億円(1979年3月期)と大幅に伸ばしている。同時期比で製造業は2,078億円から4,002億円、サービス業は155億円から832億円、建設業は177億円から755億円、不動産業は156億円から545億円に増加し

¹⁵⁶ 「第1期」の記述は、株式会社足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』(平成16年10月8日)；『業務及び財産の状況等に関する報告』追加報告(平成20年6月30日)を参考に行っている。

¹⁵⁷ 1950～1951年にかけて別府、伊東、熱海における国際観光温泉文化都市建設に関する法律。

¹⁵⁸ 京都、奈良、松江における国際文化観光都市建設に関する法律。

¹⁵⁹ 1971(昭和46)年からは「旅行業法」と名前が変わっている。

¹⁶⁰ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎「戦後における東武鉄道と日光、鬼怒川地域の観光との関連についての史的考察」『土木研究』No. 17、1997年6月。

¹⁶¹ 第2部の記述は、同前注43の資料を参考に行っている。

ている。預貸率は期末残高ベースでみると 1970 年 3 月期 84.5%から 1979 年 3 月期 81.3%の貸出の増加に伴って徐々に下がっている。この間向江氏の昇進が速く、向江氏は 1974 年 7 月副社長、1978 年 6 月取締役社長に就任している（代表取締役は藤松会長及び向江社長）。1979 年 3 月現在の店舗数は 101、3 出張所と拡大している。

足利銀行は、北関東地域一帯に 98 の本支店と 49 の出張所があり、本拠地の栃木県内の貸出金シェアは約 5 割、中小企業向けでは約 8 割に達し、栃木県と県内 25 市町の指定金融機関を受託するなど栃木県内で圧倒的な占有率を持っている。さらに、栃木県内ばかりでなく、北関東一帯の繊維業者や温泉旅館等も主要取引先としていたのである。戦前に埼玉県北部の中小銀行を吸収していたことにより、埼玉県（概ね中山道・秩父鉄道秩父本線沿い）に 16 店舗出店している¹⁶²。

この時期、鬼怒川温泉の主要な旅館、ホテルは出来上がっている。1955(昭和 30)年から 1975(昭和 50)年にかけて、東武鉄道は特急・急行のスピードアップ、運行回数の増加、全線を複線化するなどの鉄道サービスを行い、また関連会社とともに、スキー場などの開設を行った。1960 年代は団体客の全盛期であった、こうした中で、日光市における年総入込客数は、大きく増加したのである¹⁶³。

（３）第 3 期（1980 年度～1985 年度）

この期間は藤松会長が退任（1981 年 6 月）されるまでの、藤松会長と向江社長の 2 取締役体制の時期と、藤松会長が退任され、向江社長の経営になった時期を二つに区分して述べることができる。

①1979 年度から 1981 年度

藤松会長と向江社長の二頭取締役体制の時期の 1979 年～1981 年までの貸出は、1 兆 2,681 億円から 1 兆 5,686 億円に大幅に増えている。増加の状況を見ると、藤松会長、向江社長の二取締役体制の最終貸出残高 1 兆 3,757 億円であった。就任後半年で、藤松会長が退任後 2 千億円の貸し出し増が記されている。業種別でみると製造業、建設業、卸売業、小売業、不動産業、サービス業と向江社長の経営手腕が見える。なお、1981 年 6 月の総会で、取締役頭取と名称を変更し、向江氏はその職に就任している。1981 年 6 月以降の足利銀行は、向江氏のための代表取締役体制である。

1979 年 3 月末の預貸率は 80.1%から、1982 年 3 月末の預貸率は 74.84%に落ちている。そこから 73%～75%台に悪化している。つまり預金に対して貸出額が若干低下しているのである。

②1982 年度から 1985 年度

向井頭取単独の 1982 年 3 月期の貸出額 1 兆 5,686 億円（100）から 1986 年 3 月期の貸出額は 2 兆 3,575 億円（150）、87 年 3 月期 2 兆 6,275 億円（168）で、この期間、向江取締役頭取

¹⁶² 株式会社足利銀行、『有価証券報告書』『営業の状況』、各年版を参考にした。

¹⁶³ 益子輝男・為国孝敏・中川三郎、前掲誌、45 頁を参考にしている。

の下で、貸し出しが 82 年 3 月期比、87 年 3 月に 1.68 倍に大幅に増加した時代である（図表 8－1 参照）。

図表 8－1 足利銀行の貸出残高と預貸率（1982 年 3 月期～1987 年 3 月期）

決算期	貸出残高	預貸率
1982 年 3 月期	1 兆 5686 億円	74.84%
1983 年 3 月期	1 兆 7330 億円	72.71%
1984 年 3 月期	1 兆 9789 億円	73.88%
1985 年 3 月期	2 兆 1918 億円	74.37%
1986 年 3 月期	2 兆 3575 億円	74.22%
1987 年 3 月期	2 兆 6275 億円	75.73%

出典：足利銀行『有価証券報告書』各年版より作成。

また、事業年度を 1982 年 3 月期より、それまでの半期ごとの事業年度から年間事業年度に切り替えている。

（4）第 4 期（1986 年～1993 年）

①「民活法」と「リゾート法」による内需拡大の推進¹⁶⁴

1984 年、米商務省は 1983 年度の対日貿易赤字 200 億ドルを突破したと発表した。1986 年 2 月 28 日、米対外貿易赤字が史上最高と発表され、500 億ドルに迫る巨額の対米貿易黒字国である日本が打開を図るためのターゲットにされた。そして、「日米円ドル委員会報告」を機に急速に日本の金融自由化は進展した。1985 年 2 月の 1 ドル 263 円から、1988 年には 1 ドル 120 円台と円高が急激に進展した。また、1989 年の日米構造協議で米国は、日本へ次のことを要求した。

- i) 1991 年から 10 年間で 430 兆円公共投資資金を支出すること。
- ii) 住宅、宅地供給の税制と市街地開発地域規制の緩和。
- iii) 大規模小売店舗法改正等の市場開放と規制緩和策。

1984 年の G5 以降始まった円高は日本の輸出産業に決定的衝撃を与えたため、学者も業界人も円高不況を乗り切る為には内需拡大しかない、という合唱が強まった。1985 年に経済対策閣僚会議の内需拡大に関する作業委員会が「内需拡大に関する対策」を決定した。

1986 年 4 月には、国際協調のための経済構造調整研究会報告（前川レポート）が出された。そして、対外不均衡の原因は輸出依存型経営の解消と内需主導型経済への転換であることを明確にした。これが事実上の国際公約となったのである。

1986 年 5 月に「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」

¹⁶⁴ 「「民活法」と「リゾート法」に依る内住拡大の推進」は山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、25. 26 頁を参考にしている。

(以下、「民活法」と称す)が成立し、優遇税制、建設費の一部助成、市街化区域編入、開発強化の弾力的実質化等、企業化のための基盤整備、研究開発等しやすくするほか、1987年12月には、「総合保養地地域整備法」(以下、「リゾート法」と称す)が制定され、全国で開発ブームが起きた。これらが民間のデベロッパー群がりと地価高騰の引き金を作ったのである。

国は1987年5月には公共投資等6兆円を上回る財政措置による内需拡大を講じることを決定するとともに、公定歩合は1986年1月から1987年2月にかけて5回にわたり史上最低の2.5%まで引き下げられ、その後景気は確かなものになったにも関わらず、1989年5月まで公定歩合が据え置かれた。これらが未曾有の金余り現象を作り、1986年から1991年まで、いざなぎ景気に匹敵する長いバブル経済期を形成したのである。

②足利銀行の1986年～1993年までの概況と営業の方針¹⁶⁵

i) 営業の方針

1985年代の足利銀行は、金利自由化に伴う調達金利の上昇を、運用力の強化・運用利回りの改善によりカバーすることを課題とし、今後は資金運用が銀行経営を左右するという考え方の下で、業務運用の中心を貸出金に置いたとのことである。その推進に当たっては、調達金利の上昇を吸収できる高収益貸出並びに融資量の拡大を追い求め、これらの業種に貸出を振り向けるよう指示が出されたのである。

第4期には、向江頭取の号令により、当時の足利銀行は行内で「鶴翼作戦」(鶴の胴体が栃木、頭は仙台・郡山、右翼が茨城、左翼は群馬・埼玉、そして尾は、東京・名古屋・大阪を指したという)と呼ばれる融資拡大路線を展開することになる。

特に、パチンコ、レジャー・リゾート産業(旅館・ホテル)をはじめとしたサービス業が、当行の経営エリアにおいて、資金需要も大口かつ旺盛であったことから、同業種に対して積極的な対応を図ったのである。

さらに足利銀行は、収益力の一層の拡大を目指し、北関東エリアだけでなく、資金運用を都市店舗での融資に振り向け、1990(平成2)年には渋谷、仙台にも出店し、ピーク時には東京都内5店舗のほか、大阪、名古屋、仙台において、積極的な融資進展を行ったのである。

ii) 概況

1986年度の2兆3,690億であった貸出金が1993年度は4兆8,975億に2倍強に増大したのである。店舗数は1985年139店舗から1995年の212店舗まで拡大した。当時の中曽根民活による「リゾート法」の追い風もうけ、建設業・不動産業から鬼怒川温泉や那須のホテル・旅館・ゴルフ場といった観光業、パチンコ店・飲食店などに過剰融資を行い、ニュージーランドへ進出したホテルニュー岡部やあさやホテルをはじめ、栃木県内に豪華絢爛な建造物が出現したのである。

地元で賄い切れない貸出金は埼玉・東京に流れ、一時東京支店の貸出残高が宇都宮の本店営業部を抜き、都内支店(東京・日本橋・赤羽・新宿新都心・渋谷)の貸出金総額は1兆円を超

¹⁶⁵「足利銀行の1986年～1993年までの概況と営業の方針」は株式会社足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』(平成16年10月8日)、「3. バブル期の経営施策」4頁以降を参考にしている。

えた。つまり、地銀でありながら地元の北関東で集めた資金を東京他県外で運用していたことになる。さらに系列ノンバンクである北関東リース（宇都宮）・足利銀行ファクター（宇都宮）・足利銀行リース（伊勢崎市）・あしぎん抵当証券（大宮市）を通じて銀行融資では不適格な案件に対しても融資を積極的に行ったのである。当時、これに疑問を呈する向きは少なく、逆に「地銀の雄」「地銀の住友銀行」などと賞賛されたのである¹⁶⁶。

iii) 推進体制¹⁶⁷

組織改編では、1987年9月、「法人向け業務」（推進）と「融資業務」（融資企画と審査）を合わせて統括する部署である「法人業務部」を新設し、法人取引の強化を図ったのである。このようにして、推進と融資審査が一つの組織で行われることになった。

決済権限は、1988年8月に本部内の決済ルールを大幅に緩和し、例えば融資担当役員の決裁権限を「30億円以内」から「50億円以内」に大幅に引き上げた。営業店業績評価においては、1986年から収益・運用の比率は増加を続け、1989年、90年には、その比率は6割超え、収益・運用に軸足を置いて評価を行っていたのである。

iv) 店舗の拡充¹⁶⁸

1985年3月当時139店舗であった店舗数を、1995年3月までに212店舗に増加させるとともに、1990年には、東京都渋谷区に企業に対する融資業務を中心とする法人取引店として渋谷支店を開設した。また、海外店舗は1982年ロンドン駐在員事務所（1991年ロンドン支店）、1985年香港駐在員事務所、1986年ニューヨーク駐在員事務所（1988年ニューヨーク支店）を開設した。いずれの店舗も1998年3月までに「早期是正処置」の導入に伴い閉鎖された。

v) 関連ノンバンクによる融資拡大¹⁶⁹

足利銀行は、関連ノンバンクなどに対しても、前述と同様な融資姿勢を求め、各社とも貸付金を増加させていきました。1986年度には、関連ノンバンクの北関東リース、足利リース、足利ファクター3社だけだったが、その後、あしぎん抵当証券、ウイングファイナンスといった関連ノンバンクを設立し、こうした関連ノンバンクにおいても足利銀行が1989年1月に策定した「長期ビジョン」で『総合力NO.1を目指して』をスローガン・基本目標に掲げたことなどを受け、競って営業所や支店の開設、増資などを図り、融資の量的拡大に走ったのである。

③足利銀行の貸出状況¹⁷⁰

1986年の「民活法」と1987年の「リゾート法」による内需拡大政策に乗って、足利銀行は、向江頭取の指揮のもと、貸出は、1993年3月末、4兆8,974億円へとこの期間にピークをむか

¹⁶⁶ 足利銀行ホームページ

¹⁶⁷ 足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』、平成16年10月8日、6頁以降を参考
(http://www.ashikagabank.co.jp/news/pdf/abk_q477.pdf) 2018年7月2日

¹⁶⁸ 渋谷支店は、当行関連ノンバンクと一体となって融資拡大を図った。足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』、平成16年10月8日、「3. バブル期の経営施策」を参考にしている。

¹⁶⁹ 「関連ノンバンクによる融資拡大」の記述は、『業務及び財産の状況等に関する報告』、平成16年10月8日、5～6頁を参考にしている。

¹⁷⁰ 「足利銀行の貸出状況」は、株式会社足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』、平成16年10月8日「4. バブル崩壊以降の経営施策」、7頁以降を参考にしている。

えたのである。

i) 「総量規制」と不動産融資残高

1980年代後半から始まった不動産融資の拡大は、1987年度には2千億円を超える規模となった。1990年3月、大蔵省が銀行への不動産業部門融資への総量規制を行った。この措置により、不動産部門融資は抑制され、一気に土地価格は下落して、その担保価値も急落したのである。足利銀行の不動産業への貸出は、1990年3月末に3,778億円をピークとしてその後、3千億円台の貸出残高が「一時国有化」されるまで続いた。

ii) 「バブル経済崩壊」後の製造業融資残高と建設業融資残高

1990年から株式が下落し、バブル経済崩壊の兆しを見せ始め、1990年2月の日経平均株価が1987年ブラックマンデーに次ぐ下落を示して、日経平均株価の終値は先週比1,569円安。同年3月22日、円安、株安、債券安のトリプル安になったのである。

国土庁「1988年地価表示」による東京圏住宅地平均上昇率は過去最高の68.6%、大阪圏で53.6%も急騰したが、地価が、1991年、92年末から連続下落が続いた。

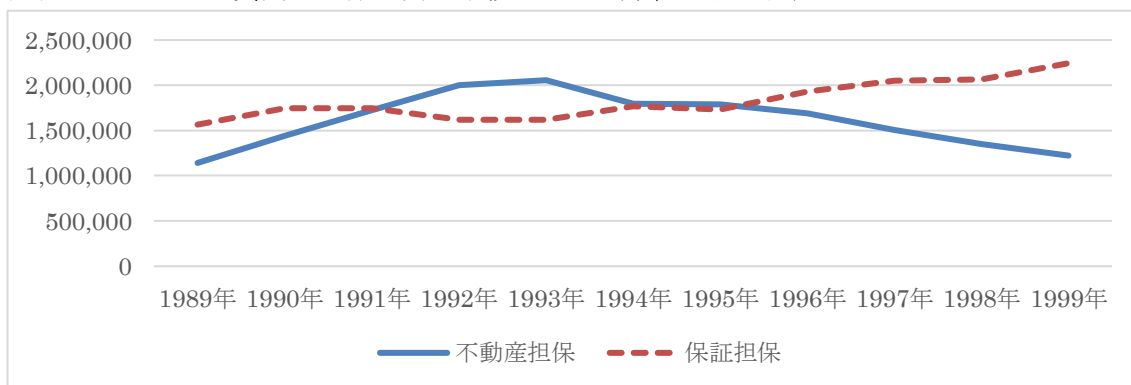
バブル経済崩壊による景気低迷による資金需要減少により、足利銀行の製造業融資は1993年3月期8,602億円をピーク、建設業融資は1995年3月期4,410億円をピークとして徐々に減少していった。建設業融資は、不動産融資と同様に、1999年3月期まで4千億円台を維持していった。

iii) 足利銀行の不良債権の拡大に影響したサービス業融資

製造業融資残高、建設業残高、不動産業融資残高が徐々に減少してゆく中で、サービス業は、顕著な増加を示している。融資シェア業種別の移動が最も顕著なのは、バブル経済の象徴的事業である観光、リゾートホテル、ゴルフ場、遊園地施設等の娯楽事業等のサービス業で、1985年12.0%だった貸出シェアが1994年頃まで増加し、24.76%に拡大した。

「貸出金担保残高の推移」をみると、不動産担保に代わって、保証担保貸出が増えていったのがみてとれる。

図表8-2 貸出金担保残高の推移 (単位：百万円)



出典：株式会社足利銀行、『有価証券報告書』各年版、「営業の状況」より作成。

貸出金担保残高の推移を見ると、不動産担保貸出金が1993年3月期まで急速に伸びている。何故ならば、バブル期の土地の急騰に合わせた土地担保貸出が急速に拡大したからである。1990年3月の銀行局長通達により、不動産部門融資への総量規制が行われて、足利銀行は、不動産担保貸出金は1993年3月期の2兆0,561億円をピークに急減した（図表8-2を参照）。不動産担保に変わって、「信用保証協会」などによる保証担保貸出が増えていった。これは、融資先の企業側は、有利子負債の増加に見合う不動産価額の上昇が収まってきた状況で不動産の流動化が難しくなり、経営圧迫に伴う経営悪化へと繋がっていったからである。反面では、不良債権が増加していき、この状況は、1999年まで続いた。足利銀行貸出審査の問題と貸出抑制意識と決断が全体的に遅れていたことがうかがえる。そして保証担保貸し出しは1999年3月の2兆2,440億円をピークに減少し、総貸出残高も1997年から減少していったのである。

以上のように、「民活法」・「リゾート法」に依る国の政策執行の中で足利銀行が地元の地域を超えて不動産、リゾート施設に対して積極的な融資姿勢であったのである。「信用保証協会」の保証に基づく保証担保の貸出がサービス業融資を担保面で支え建設業の融資が継続していった要因であると理解できるのである。

iv) 足利銀行の系列子会社における借入金の推移

足利銀行の系列子会社（ノンバンク）の借り入れ状況を見ると、1993年3月期の2,936億1,800万円をピークに急速に減少しているが、これは土地関連融資の総量規制の影響で都市銀行等各金融機関の融資引き上げが始まったためである。都市銀行は貸出金引き上げにより減少して、足利銀行一行取引になって行った。その中、系列子会社（ノンバンク）の、足利銀行からの借り入れは1993年頃から増え続け、2001年3月期747億7,800万円まで増加していった。ここでは、足利銀行のバブル以降貸出抑制が行われず、不良債権の膨張に繋がっていった。その後、系列子会社の借入残高の747億7,800万円の約半額余りの300億円余りを母体銀行の足利銀行が肩代わりしたため急減したが、足利銀行の「業務及び財産の状況に関する報告」（2004年10月8日）によると、関連ノンバンク等の処理コストは1994年度から2003年度までの10年間で約2,851億円にのぼった。これが、母体銀行の資本減になる大きな原因を作ったと考えられるのである。

v) 足利銀行の貸出状況のまとめ

足利銀行の貸付残高の総額は1993年3月をピークに1996年までほぼ横ばいに推移し、1997年から減少していった。このことは、1991年にバブル経済が崩壊しており、少なくともこの時点（1991年度）で与信ポートフォリオ管理へ危機意識への舵を切り、不良債権対策を真剣に考えるべきだったが、1996年まで担保形態は土地担保から保証担保貸付に変わったものの、量的拡大が続き、対策が後手に回り、経営悪化へと繋がっていったものと考えられる。

図表 8－3 足利銀行貸出残高と預貸率の推移（1987 年 3 月期～1993 年 3 月期）

決算期	貸出残高	預貸率
1987 年 3 月期	2 兆 6275 億円	75.73%
1988 年 3 月期	2 兆 9856 億円	76.31%
1989 年 3 月期	3 兆 4676 億円	76.62%
1990 年 3 月期	4 兆 0802 億円	75.17%
1991 年 3 月期	4 兆 6419 億円	86.52%
1992 年 3 月期	4 兆 8660 億円	89.71%
1993 年 3 月期	4 兆 8974 億円	92.30%

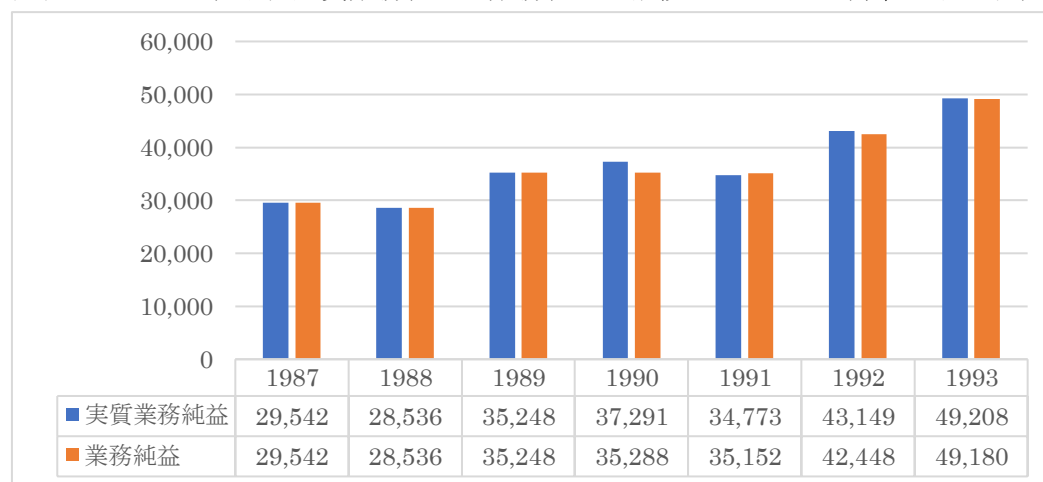
出典：足利銀行『有価証券報告書』各年度より作成。

④実質業務純益について

第 4 期（1987 年度～1993 年度）における足利銀行の業務純益と実質業務純益は以下の表のとおりで、大きな乖離はなく、ほぼ計画通りに進んでいたと推察される。なお、公的資金注入は 1998 年劣後債 300 億円、1999 年 9 月から 11 月 1,050 億円行われた。

まだ、地価の下落による融資額の評価の見直しは検討されていなかったようである。

図表 8－4 足利銀行実質業務純益と業務純益の推移（単位：百万円）



出典：足利銀行決済関係開示資料より作成。

注：実質業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額

図表 8－5 不良債権処理額・業務純益・含み損益・自己資本等の推移（単位：億円）

	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	累計(平成5年度～平成9年度)
不良債権処理額	221	583	947	1,741	517	1,318	5,108
業務純益	491	358	490	510	387	515	2,262
内、一般貸倒引当金繰入	(-)0	(+)△3	(+)△2	(+)△0	(+)△2	(-)49	(-)39
内、国債等損益(5勘定戻)	8	△14	△22	69	50	279	361
株式等損益(3勘定戻)	△27	312	592	312	155	223	1,595
動産不動産処分損益	△1	△1	△2	△0	△2	277	270
当期利益	80	35	37	△919	21	△289	△1,113
利益処分(配当)	37	31	31	15	31	31	139
有価証券含み益	1,757	1,860	691	1,147	512	—	—
繰延税金資産	—	—	—	—	—	—	—
	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	減少額(平成9年度－平成4年度)
資本合計	2,669	2,670	2,676	1,726	1,732	1,412	△1,257
資本金	585	585	585	585	585	585	—
法定準備金	655	668	675	681	685	691	35
その他の剰余金	1,428	1,416	1,415	459	461	135	△1,293
評価差額金	—	—	—	—	—	—	—
自己資本比率	9.15%	9.42%	9.13%	8.73%	8.34%	8.87%	△0.28%

出典：足利銀行「業務及び財産の状況等に関する報告」、平成16年10月8日、3頁より引用。

i) 1992年度

1992（平成4）年度の業務純益は491億円で、株式等の評価損は27億であった。株式の価格下落がつづいており有価証券の券評価額が落ち始めて、この時点の銀行全体の有価証券含み益が1,757億円あり、地価下落の対策はまだとられなかったようである。

ii) 1993年度

バブル崩壊以降の1993（平成5）年以降経済情勢は厳しさを増す一方で、特に県内観光地は観光客が激減、製造業も中国や韓国との価額競争で疲弊、さらに中心市街地においては商店の閉鎖による空洞化が見え始めた、足利銀行の不良債権処理額は583億円と大幅に増加したのである。こうした状況から、業務純益は358億円へと急落し、株式の含み益（クロス取引）で充当して配当（31億円）に見合う当期利益を確保した。この時点での有価証券の含み益は1,860億円であったため、本格的なバブル崩壊への対応はまだ行われなかった模様である。

（5）第5期（1994年～2002年）¹⁷¹

この時期は、足利銀行において以下に記すように財務上の重要な変革が実行されている。この影響抜きには、今後の足利銀行の動きを語れないので、バブル崩壊以降に導入された重要な制度、金融規制、金融システムの変更について以下に論述する。

¹⁷¹ 「第5期は」の記述は、足利銀行「『業務及び財産の状況等に関する報告』追加報告」、平成20年6月30日、「4. 早期是正措置の導入と平成9年11月のとりつき騒ぎ等」、5頁を参考に行っている。

1989（平成元）年に消費税が導入された。さらに、バブル経済の行き過ぎを抑える目的で、土地投機の抑制策と金融引き締めが行われた。1990（平成1）年3月、大蔵省は銀行への不動産部門融資への総量規制を行った。1989（平成元）年5月から1年3ヶ月の間に5回の利上げが実施され、2.5%だった公定歩合は6%台まで引き上げられた。マネーサプライの増加率は、1990（平成1）年には11.7%、1991（平成2）年には3.6%、1992（平成3）年には0.6%となっている。

さらに、政府は、地価税の創設（1992年1月3%）、固定資産税の課税強化、土地取引の届出制、特別土地保有税の見直し、譲渡所得の課税強化、土地取得金利分の損益通算繰り入れを認めないなどの政策を実行していったのである。

日経平均株価は、1989（平成元）年の大納会に終値の最高値 38,915 円をつけたのをピークに、その後、暴落に転じた。湾岸危機と原油高や公定歩合の急激な引き上げが起った後の1990（平成1）年10月1日には、日経平均株価は一時 20,000 円と、ここ9ヵ月で半値近い水準まで暴落した。景気動向指数（CI）をみると、1990（平成1）年10月をピークに低下し始め、1993（平成4）年12月まで低下した。

地価下落は、大都市圏では1991（平成2）年秋頃から、地方圏では1992（平成3）年、公示地価はさらに1年遅れの1993（平成4）年頃に下落していった。全国的地価は1992（平成）年に入ってから下落し始め、1993年には全国商業地平均で前年比10%以上の値下がり記録したのである。

景気が後退し、地価・株価が下落するとともに、日本国外からは金融機関が不良債権を隠しているのではないかと映り、日本の金融システムに対する不信感が抱かれたのである。

こうした状況から以下の3つの会計、金融機関の財務基準・自由化の規制改革が実行された。

この3つの財務の健全化に関する制度価格が、バブル経済崩壊以降の日本の大手銀行、地方銀行の経営の健全化に重要な影響をもたらすことになったのである。そのため、以下この制度改革である、会計、財務基準、金融自由化の制度改革について論述する。

① 時価会計の導入¹⁷²

日本の会計基準が取得原価会計であることが、高値掴みした資産の劣化を隠す手段となり、不良債権隠蔽の温床になっていると指摘され、直ちに時価会計に移行して不良債権を詳らかにし、金融機関の経営状況を公開するよう迫られたのである。

当時、各国の会計基準の統一を目的に制定された「国際会計基準」は、時価導入がなされていた。日本でも国際的な動きに沿う形で段階的に導入が進められた。具体的には、2000年4月以降開始する事業年度から金融商品（売買目的で保有している有価証券、デリバティブや販売不動産について、また、2001年4月以降開始する事業年度から企業同士や企業・金融機関間で保有し合っている「持ち合い株式」についても、時価会計が義務付けられた。

2006年8月にASBJ(企業会計基準委員会)より企業会計基準第10号「金融商品に関する会計

¹⁷² 「時価会計の導入」の記述は、箕輪徳二・三浦后美、『株式会社の財務・会計制度の新動向』泉文堂、2011年5月25日、第IV編、第12章「金融商品会計の新動向」、271～288頁を参考にしている。

基準」として公表されたのである。

② BIS 規制の導入¹⁷³

上述のように日本の金融システムに対する不信感もあり、主要国の銀行監督当局で組織するバーゼル銀行監督委員会は、1988年に統一基準を制定した。内容は国際的に業務をする民間銀行に対して8%以上の自己資本比率（貸出等のリスク資産に対する自己資本の割合）を要請するもので、邦銀には1993年3月期決算より適用された。日本は、日本の銀行に対する国際的な不信感を払拭するため、独自に国内業務のみの銀行に対しても自己資本比率4%以上を求めている。

国内の国際業務を行う都市銀行は、バブル経済崩壊で、不良債権が累増するなか、その不良債権処理とBISによる自己資本比率をクリアのための自己資本の充実がもとられ、財務の健全化のための対応に苦勞をすることになったのである。同様に、国内業務を行う地方銀行等の金融機関も、自己資本比率4%以上を求められ、不良債権処理を進める中、苦しい自己本充実策を迫られることになったのである。

③ 金融ビッグバンの実行¹⁷⁴

日本の金融システムに対する内外の不信感を払拭するため、1996年11月に第2次橋本内閣は、東京市場をニューヨークやロンドンのような金融市場を国際市場にすることを目的とする金融制度改革を推進したのである。趣旨は、金融市場の自由化で、フリー、フェア、グローバルの3つの原則からなり、金融商品の創設、金利の自由化、外国人の金融取引のための市場へ自由な参入等の個々の銀行ごとに自由に設定される自由競争を意味している。このためには、取引相手双方が十分な情報持っていることが、公正（フェア）な取引を保証する見地から、「金融機関の情報開示」がその鍵を握っている。まず、不良債権の開示と自己資本比率の開示が大事な鍵となるのである。

ここからは、毎年の変動が激しく、年度を追って、状況を論述する¹⁷⁵。

① 1994年～1995年.

1993年度、1994年度は一時的な景気回復局面にあった。このため、足利銀行は、やがて不動産価格も上昇に転ずるのではないかとの判断があった模様で、積極的な貸出の継続と不良債権処理（オフバランス化）の先送りがおこなわれたのである。

i) 積極的な貸出の継続

韓国や中国との価格競争に苦しんでいた製造業への貸付は、1994年度8,182億円、1995年度8,006億円と対前年度で減額となったが、サービス業や、建設業への貸出は活発で、全体とし

¹⁷³ 「BIS 規制の導入」の記述は、箕輪徳二・三浦后美、前掲書、第Ⅱ編、第6章「銀行に対する自己資本規制の新しい展開」、144～160頁を参考にしている。

¹⁷⁴ 「金融ビッグバンの実行」の記述は、斎藤秀樹、『戦後日本の中小企業金融』、第7章「金融ビッグバンと中小企業金融」、168～200頁を参考にした；箕輪徳二・三浦后美、前掲書、144～160頁を参考にしている。

¹⁷⁵ 「第5期」の記述は、株式会社足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』平成16年10月；平成20年6月30日『業務及び財産の状況等に関する報告』追加報告、平成20年6月30日と『有価証券報告書』各年版を参考にしている。

て1994年度4兆7,880億円、1995年度4兆8,143億円の貸出残高と、1993年度4兆8,097億円に匹敵する貸出残高レベルを維持していたのである。つまりこの時期に至っても、貸出残高が増加を示していたのである。

ii) 不良債権処理による赤字決算

1993年度、1994年度の不良債権処理額はそれぞれ583億円(100)、947億円(162)へと1.6倍に急上昇した。1995年度は、1,741億円(299)へと、約3倍に急増となった。この原資は、主として銀行本体が所有する株式等の益出し(売却後に買い戻すクロス取引)であったが、1995年度は、不良債権処理額が巨額となったため、株式等の売却益(312円)のほか、資本勘定の任意積立金を919億円取り崩すことにより充当された。

1995年度末時点での有価証券含み益は、まだ、1,147億円あった。このことも、まだ対応できるとの楽観的な見方を支える一因であったようである。

図表8-6 不良債権処理額・業務純益・含み損益・自己資本等の推移 (単位:億円)

	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	累計(平成10年度 ～平成14年度)
不良債権処理額	2,159	335	535	675	316	4,023
業務純益	236	239	563	133	523	1,696
内、一般貸倒引当金繰入	(-)48	(-)115	(+)△115	(-)222	(+)△38	(-)232
内、国債等損益(5勘定戻)	14	△4	69	△1	72	150
株式等損益(3勘定戻)	△118	281	150	△895	△776	△1,359
動産不動産処分損益	7	△1	△5	5	0	6
当期利益	△1,182	103	93	△1,280	△710	△2,976
利益処分(配当)	15	12	22	-	-	50
有価証券含み益	-	67	-	-	-	-
繰延税金資産	1,489	1,418	1,352	1,659	1,387	-
資本合計	835	2,417	2,487	1,300	745	△666
資本金	585	※A1,324	1,324	※B1,474	1,474	888
法定準備金	697	989	994	1,146	20	△670
その他の剰余金	△447	103	169	△1,125	△710	△846
評価差額金	-	-	-	△194	△39	△39
自己資本比率	4.29%	10.09%	9.89%	6.88%	4.54%	△4.33%

出典：足利銀行「業務及び財産の状況等に関する報告」、平成16年10月8日、3頁より引用。

図表 8－7 増資の状況

名称	第一回 無担保変動利付 永久劣後債 (列合特約付き)	第一回 乙種優先株式	第一回 甲種優先株式	第二回 甲種優先株式	普通株式
発行時期	1998年3月30日	1999年8月30日	1999年9月30日	1999年11月30日	2002年1月31日
発行総額	300億円	428億2千万円	750億円	300億円	299億6581万2千円
発行株式数	—	85,640千株	150,000千億	60,000千株	262,858千株
1株当たり 発行価額	—	500円	500円	500円	114円
資本組入額	—	250円	250円	250円	57円
利率・ 配当利回り	変動金利	3.00%	0.94%	0.94%	—
株式などの 内容	永久劣後 (社債) Tier II 算入	永久株式を前提、但し、 2004年8月31日以降当行 の選択により償還可能 非上場	転換型優先株式 2000年9月30日以降 普通株式への転換権 発生 2009年9月30日 一斉転換 非上場	転換型優先株式 2000年11月30日以降 普通株式への転換権 発生 2009年11月30日 一斉転換 非上場	普通株式
引受人	整理回収機構	3,074先	整理回収機構	整理回収機構	12,052先
現在の名称 AFG		第三種 優先株式	第一種 優先株式	第二種 優先株式	普通株式

出典：株式会社足利銀行、「『業務及び財産の状況等に関する報告』追加報告」、2008年6月30日。7頁を引用。

iii) オフバランス化（不良債権の最終処分）の先送り

1993年度、1994年度は一時的な景気回復局面にあったため、やがて不動産価格も上昇に転ずるのではないかと判断があり、不良資産処理は会計上の処理にとどまり、担保不動産の競売や売却を積極的におこなわず、最終処分が先送りされたため、担保評価額を下回る任意売却には否定的であったようだ。損切りをおこなうタイミングの先送りが1994年度の赤字決算の一因であったとおもわれる。

②1996（平成8）年度

i. 貸出の減少

景気は、1995（平成7）年度、1996（平成8）年度と後退し、不動産価格は、再び下落した。

このため、1996（平成8）年度は各業種とも貸出は伸び悩み、全体の貸出残高は、4兆6,907億円と前年を1千億円以上下回った。

ii. 決算状況

不良債権処理額は517億円と多額にのぼり、業務純益は387億円と少なかったため、国債や株式の売却で21億円の当期利益を捻出したのである。1996（平成8）年度末に1,147億円あった「有価証券含み益」は半額以下の512億円、「その他の剰余金」は512億円となった状態で、いわゆる金融危機顕在化に対応することになる。（図表8－5を参照）

③1997（平成9）年度

i. 早期是正措置制度の導入

1996（平成8）年金融3法が成立。同法に基づく早期是正措置制度が導入され、金融機関は

資産の自己査定を行うよう要請されたのである。1997（平成9）年3月、自己資産査定通達が発出された。足利銀行のように、1998（平成10）年4月1日時点で海外拠点を有しない銀行については、国内基準による自己資本比率4%以上が用いられることとなった。

国内基準では、自己資本比率が2%以上4%未満の場合は「経営改善計画の作成・実施命令」、自己資本比率が0%以上2%未満の場合は「個別措置の実施命令」、自己資本比率が0%未満の場合は「業務停止命令」を発することができることとされた。

ii. 金融危機の顕在化

1997年11月、三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券、徳陽シティ銀行等金融機関の破綻が同時に起こり、金融不安が一気に拡大したのである。

iii. 足利銀行の取り付け騒ぎ

足利銀行は、不良債権比率が10%前後（1997年度末10.76%、1998年度末9.81%）と、他行に比べ高率であったこと等が不安視され、様々な憶測・風評も重なり、1997年11月18日、株価が急落し、取り付け騒ぎとなった。3,500億円の預金がこの時流失した。同月26日、大手銀行の短期資金支援、金融当局によりコメント、海外撤退、地元取引先の支援等により、この騒ぎは沈静化したのである。

この騒動の影響は大きく、以降、外部格付機関からの格下げも影響し、資金調達の不安定さが増し、経営課題として収益増強による資本の厚み回復による経営不安の再燃回避が必至となった。取り付け騒ぎ、不良債権処理の深化を受けて、1998年3月、金融安定化法の適用を整理回収機構に申請し、永久劣後債300億円の公的資金の投入を受けたのである。

iv. 貸出の状況

資金調達の難しさ、不良債権処理の急増により、貸出残高は、前年度に比べ、1,600億円の減額となり、4兆5,432億円であった。

v. 決算状況

1997（平成9）年度の決算は、業務純益は、515億円となったが、不良債権処理額が1,318億円（貸倒引当金繰入額877億円、債権売却損失引当金繰入額16億円、貸出金償却額448億円）となり、有価証券売却益383億円、任意積立金の取り崩し280億円、動産不動産処分益299億円で賄い切れず、再び、289億円の赤字となった¹⁷⁶。

「有価証券含み益」は全額なくなり、「その他の剰余金」も135億円となった。本店を除くほぼすべての所有不動産（家族寮・独身寮を含む）を売却した（ただし、売却先は関連会社）。

これで、足利銀行の不良債権処理の原資は、使い切った模様であった。配当は剰余金を充当し、前年と同額を支出した。（図表8-5を参照）

④1998（平成10）年度（1999年3月期）

i. 貸出の状況

次項で述べる決算状況での2,026億円の不良債権処理額を帳簿上処置したことを考慮する

¹⁷⁶1997年の足利銀行の決算状況は、足利銀行『業務及び財産の状況等に関する報』（平成16年10月8日）、を参考にしている（http://www.ashikagabank.co.jp/news/pdf/abk_q477.pdf）2018年8月22日。

と、この残高は、新たに貸し出された額が多かった点が覗える。

ii. 決算状況

1999（平成 11）年 1 月 25 日に金融再生委員会により公表された「資本増強にあたっての償却・引当についての考え方」に基づき、同年 3 月 19 日の経営会議において、破綻懸念先債権の引当率を 70%、要管理債権の引当率を 15%とする決定を行った。しかし、追加償却・引当があまりにも大きく、自己資本比率が大幅に減少することが明らかになったため、同年 5 月、関連ノンバンクを除く破綻懸念先の引当率を 50%に変更することを経営会議において決定したのである。

1999（平成 11）年度の決算は、1,182 億円の大幅な赤字決算となった。不良債権処理額は 2,159 億円（貸倒引当金繰入額 2,026 億円、債権売却損失引当金繰入額 76 億円、貸出金償却 73 億円）であった。業務純益は 236 億円と前年度より半減し、これらの不良債権償却原資として、株式等売却益 113 億円、利益準備金等の取崩額 545 億円のほか、1999 年 3 月期から導入された税効果会計の税効果相当額が充てられたのである。（図表 8－6 を参照）

この結果、自己資本比率は約 4.3%と 4%台を維持できたが、この後、税効果会計に依存する脆弱な体質であり、破綻に至るまでその体質から脱却できないこととなった。

⑤1999（平成 11）年度（2000 年 3 月期）

i. 資本増強

1998（平成 10）年度の決算の結果、足利銀行の自己資本は、その大半を税効果相当額が占めるという極めて脆弱な体質となった。1998 年 4 月から導入された早期是正措置の下で、自己資本比率を維持するためには、増資による資本増強が喫緊の課題であった。

1999（平成 11）年 8 月、地元取引先を中心とする 3,074 の引受先に対して、総額 428 億 2 千万円の優先株式による第 3 者割当増資をおこなったのである。さらに、1999（平成 11）年 9 月、11 月には、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に基づき、優先株による 1,050 億円の公的資金の注入を受けたのである。

これら 3 本の増資はいずれも優先株式の発行であり、特に配当がなされない場合、議決権が発生することから、その配当金の捻出および決算対策が足利銀行の大きな負担となったのである。特に、地元での増資は、大多数が取引先であり、無配は、取引先に前回起きた動揺の再現につながりかねないとの危機感を抱かせるものであった。この地元の増資は償還可能期限が 2004（平成 16）年であり、その償還原資の確保問題も経営陣に重くのしかかっていた。

そのため、足利銀行では、自己資本比率の維持を図りつつ、優先株の配当可能利益を確保するため、繰延税金資産対象一時差異を全額計上するとともに、不良債権処理に必要な引当金等の計上額を圧縮することを強く意識した決算対策が講じられることとなったのである。

ii. 「経営の健全化計画」の策定

1999 年 9 月、公的資金導入に伴い、「経営の健全化計画」を策定した。同計画は、店舗統廃合や従業員の削減、給与・賞与の削減などのリストラと中小企業向け貸出の増強による収益の回復を柱としていたのである。

iii. 貸出の状況

貸出残高は、4兆2,000億円となり、対前年度比3,200億円を超える減少となった。収益の良い貸出先に絞ることと、リストラによる行員の動揺がうかがえる。

iv. 決算状況

1999（平成11）年度の不良債権処理額は、「経営の健全化計画」では、202億円と見込んでいたが、生命保険会社の破綻や百貨店グループの倒産などにより、335億円にのぼった。株式等の売却益を281億円繰入ることにより、103億円の当期利益を計上し、配当もおこなった。繰延税金資産は、積み増されたのである（図表8-6を参照）。

⑥2000（平成12）年度（2001年3月期）

i. 貸出の状況

貸出残高は、前年度を上回る4兆2,599億円となっている。銀行内部での経営判断と実態経済の情勢とのギャップがはげしくなっていたかもしれない。

ii. 決算状況

2000（平成12）年度の不良債権処理額は、「経営の健全化計画」では、91億円しか見込んでいなかったが、貸出先の倒産が相次ぎ、不良債権処理額は、535億円にのぼり、株式等の売却益を150億円、国債等債券損益の計上のほか、一般貸倒引当金の算定基準を貸倒実績率から貸倒確率に変更し、115億円の引当金取崩を計上したのである。これらにより、当期利益は93億円となった。繰延税金資産は、積み増されたが、後に設置された「内部調査委員会」は、2001年3月期の優先株に対する配当は、違法配当であったと判断している。（この点は、項を改め、繰延税金処理とともに論述する。）（図表8-6を参照）

⑦2001（平成13）年度（2002年3月期）

i. 貸出の状況

銀行による貸出選別が厳しくなっている、マージンの採れる貸出先へのシフトがおこっていることと、いっこうに止まない不良債権処理により、貸出残高は、対前年度比2,770億円減少した。

ii. 時価会計の導入による巨額の損失

足利銀行は、破綻先債権の償却に充てるため、保有株式等の益出しが行われ、その際、株式等を売却後に買い戻すクロス取引が繰り返し行われた。そのため、簿価が上昇し、株価の低落に極めて弱い体質となっていた。

2001（平成13）年4月、時価会計が導入された。足利銀行の保有株のうち、30%以上下落したものを全て減損処理した結果、2002（平成14）年3月期895億円、2003年3月期776億円の合計1,672億円の多額の損失の計上となったのである。この時期の株式市場は概ね下落の一途を辿り、2002年度末には日経平均株価は8000円を割り込む事態となっていたことも影響したのである。

iii. 「経営の健全化計画」の見直し

2001年になっても不良債権の新規発生は止まらず、「経営の健全化計画」の見直し（2年ご

とに計画の見直しがおこなわれ、2001 年度は見直し時期であった。) は、その状況を踏まえて、さらなるリストラの実施、関連ノンバンクの処理のほか、V 字型の収益回復に向けて、2002 年度から、「適正利回り確保に向けた取組み」(いわゆるプライシング) の積極的な推進等がおりこまれたのである。

iv. 普通株式による第三者割当増資 (2002 年 1 月)

2002 年 3 月期には、2001 年 5 月の金融庁検査を踏まえ多額の不良債権処理を行う必要があり、資本準備金を取り崩し、赤字決算とせざるを得ないことが明らかであったため、2001 年 8 月から増資の健闘が開始され、同年 10 月には、頭取が当時の株主に宛てた「増資の実施」と題する書面において、「2001 年度につきましては、普通株式に加え、優先株式も無配とさせていただき見込みである旨を公表しております。」と述べて普通株式発行による第三者割当増資の実施への協力を求めた。

また、頭取は、無配という厳しい状況下において増資を実施することの責任をとって、翌年の任期をもって辞任することを明らかにした。

2002 年 1 月 31 日、地元取引先を中心とする 12,052 の引受先に対し、総額 299 億 6,581 万 2 千円の普通株の第三者割当増資が実施されたのである。

v. 決算状況

この期の決算は、675 億円の不良債権処理となり、時価会計導入による有価証券の減損処理 895 億円、一般貸倒損失引当金繰入額 222 億円を、繰延税金資産を 307 億円積み増したうえ、剰余金を取り崩し、残り 1,280 億円を当期損失とし、優先株も含め無配とした。自己資本比率は、増資が寄与し、6.88%となった。

⑧2002 (平成 14) 年度 (2003 年 3 月期)

i. 金融持株会社の設立

2003 (平成 15) 年 3 月、コーポレートガバナンスの強化、経営資源の戦略的な配分、グループ経営体制の抜本的改革を主な目的とした「あしぎんフィナンシャルグループ (AFG)」を設立した。

AFG の設立は、コーポレートガバナンスの強化とともに、2 期連続無配の回避を強く意識したものであったと報じている。

ii. 決算状況

しかし、年度末の日経平均株価は 8000 円を割り込み、保有株式の減損処理 746 億円に加え、316 億円の不良債権処理をおこない、710 億円の当期損失を計上した。年度末の繰延税金資産残高は、1,387 億円であった。自己資本比率はまたもや国内基準ぎりぎりの 4.54%まで低下したのである。

⑨栃木県の官民の足利銀行に対する評価¹⁷⁷

危機的状況のなかで、1999 (平成 11) 年 8 月と 2002 (平成 14) 年 1 月の 2 回もの第三者増

¹⁷⁷ 「栃木県の官民の足利銀行に対する評価」の記述は、山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美『足利銀行一時国有化と企業再生の軌跡』下野新聞社、2007.3.31、40 頁以降を参考にしている。

資に大勢のひとが応じた状況を考えると、しかも、2 回目は 12,052 人が応じたことをみても、足利銀行が栃木県に果たしていた役割の大きさと深さがみてとれる。以下に重要な指標にみる足利銀行のシェアを示した。県民の足利銀行に対する愛着は強かったのだらうとしみじみ思うのである。

他の銀行が貸し渋るなかで、敢然と貸していつているこの銀行の態度は、銀行の常識を越えている。貸す方も借りる方も深みに入って行ったのだらう。経営判断評価以前の問題がみてとれる。

i. 貸出シェアの推移

足利銀行の県内貸付金シェアはバブル崩壊以降も増え続け、2003 年 3 月末には 49%に達した。バブル崩壊による中小企業の景気が停滞している中で、貸付残高総額は 1993 年頃から減少していったが、シェアは依然として拡大していったのである。これは不良債権にも繋がった。金融機関の宿命である拡大融資でも、地域経済に大きな影響ある貸出先は後に引かないという認識で融資が続けられた。貸出が増えるが、現状維持が止められなくなっていた。いわば『Too big to fail』、すなわち、あまりに地域経済に与える影響が大き過ぎて、破綻させられない状況に陥っていた。これが不良債権発生 of 大きな原因であったとも考えられる。

ii. 県内中小企業向け総貸出残高に占める位置

県内中小企向けの貸出状況を見ると、県内中小企業向け総貸出残高に対する足利銀行は 50.9%と半分以上を占め、その他県内金融機関の 49.1%を超え高いシェアであった。足利銀行との取引実績そのものが信用保証になっていたのである（図表 8－8 参照）。

図表 8－8 県内中小企業向け貸出残高に占める位置

県内中小企業向け総貸出残高 (A)	3,622,460 百万円	
足利銀行の中小企業向け貸出残高 (B)	1,843,505 百万円	B/A=50.9%
その他県内金融機関の貸出残高 (C)	1,778,955 百万円	C/B=49.1%

出典：山崎美代造・前掲書、33 頁より引用。

iii. 県内の総預金残高に占める位置

表 2－8 においてみるように預金については県内総預金残高に占める足利銀行の預金残高は 47.5%を占めており、その県内金融機関の 52.5%を少し下回り、地域金融機関としての信用の大きさを示している。

図表 8－9 貸出残高の県内の総預金残高に占める位置

県内総預金残高 (A)	7,716,074 百万円	
足利銀行の預金残高 (B)	3,661,264 百万円	B/A = 47.5%
その他県内金融機関 (C)	4,054,810 百万円	C/A = 52.5%

出典：図表 8－8 と同じ。

iv. 県内の総生産額に占める位置

貸出残高の 1990 年度県内総生産額に占める足利銀行の 2002 年 6 月 30 日現在の貸出残高の割合は 30.7%で、同年度県内総生産額に対する県の 2002 年度当初予算が 10.5%であったことから、足利銀行の県内経済への影響の大きさが分かるのである。

図表 8－10 県内総生産額に占める足利銀行の位置

足利銀行の貸出残高	2,387,069 百万円	
県内総生産額	7,768,000 百万円	= 30.7%
県の 2002 年度当初予算	8,300 億円	
県内総生産額	7,768,000 百万円	= 10.5%

出典：図表 8－8 に同じ。

v. 県内地方公共団体貸出残高に占める位置

公共投への寄与として県内地方公共団体向け貸出残高には、足利銀行は 89.5%を占めていることから、足利銀行の県内地方公共団体の財政借入に占める位置も大変大きかったのである。足利銀行のこの面での影響も大きかったのである。

図表 8－11 地方公共団体向け貸出の足利銀行の位置

県内地方公共団体向け総貸出残高 (A)	2,589 億円	
うち足利銀行 (B)	2,316 億円	B/A = 89.5%

出典：図表 8－8 に同じ。

vi) 県制度資金融資に占める位置

2002 年度の県の制度資金融資の中で足利銀行の占める割合は、地方銀行全体 53%のうち 44.6%を占めており、公的役割に大きく寄与していることが分かるのである。

図表 8-12 県制度資金融資における足利銀行の位置

単位：百万円

都市銀行	414	(0.7%)
地方銀行	28,758	(53%うち足利銀行 25,019 の 44.6%)
第2地方銀行	9,462	(16.9%)
信用金庫	12,223	(21.8%)
信用組合	2,498	(4.5%)
その他金融機関	1,714	(3.1%)
合計	55,096 百万円	(100%)

出典：足利銀行 ホームページのデータを引用。

vii) 県信用保証協会 保証債務残高に占める位置

県信用保証協会の総保証債務残高に占める足利銀行の割合は 44%と、中小企業に対する債務保証による融資の円滑化に大きな役割を果たしているのが分かるのである。

図表 8-13 県信用保証協会保証債務残高に占める足利銀行の位置

足利銀行の保証債務残高 207,227 百万円

$$\frac{\text{足利銀行の保証債務残高 } 207,227 \text{ 百万円}}{\text{総保証債務残高 } 470,784 \text{ 百万円}} = 44\%$$

出典：図表 8-8 と同じ。

viii) 公金取り扱い自治体に占める位置

当時、県内全自治体が公金の指定金融機関として足利銀行を指定していた。指定されているからこそ、経営合理性で割り切れない行政とのお互い依存が優先する構造が強まって、資本主義的経営の基本である経営合理性に基づく経営改革を遅らせていったと考えられる。

ix) 県内経済への主導的役割

県内の主な第 3 セクターに対する出資や職員派遣等、公的活動への積極的支援、(社) 栃木県経済同友会や(財) とちぎ総合研究機構の設立等への参入、栃木県経済の活性化のための主導的役割を果たしていたのである。

3. 2002 年の足利銀行の経営破綻から特別危機管理銀行へ認定¹⁷⁸

(1) 金融庁検査の実施(2003 年 9 月～11 月)

2002 年度末を基準日として、2003 年 9 月～11 月の 2 カ月間、金融庁による立ち入り検査を受けた。債務者区分、担保評価、引当率の適切性等について多くの指摘を受け、これらを踏ま

¹⁷⁸ 「2002 年の足利銀行の経営破綻から特別危機管理銀行へ認定」の記述は、株式会社足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報』「6. 特別危機管理決定までの状況」11 頁；『業務及び財産の状況等に関する報』追加報告「第 6 持ち株会社あしぎんファイナンシャルグループ (AFG)」の設立及び当行の破綻」を参考にしている。

えた要追加償却・要引当額を前提とすると、2002 年度末の自己資本は 233 億円の債務超過であるとの検査結果通知を 2003 年 11 月 27 日に受領したのである。

（２）会計監査人よりの繰延税金資産全額の否認および特別危機管理開始決定

2003 年 9 月の中間決算策定にあたり、会計監査人から、「繰延税金資産計上はその全額について認められない旨の連絡を受けた。理由は次の通り。

①企業の継続性（ゴーイングコンサーン）に疑義がある。

②将来の課税所得見積りのブレにより繰延税金資産が変動することによって、債務超過の可能性がある。

③将来の収益計画の達成に懸念がある。

このため、2003 年 11 月 29 日に「その財産をもって債務を完済することができず、その業務及び財産の状況に照らし預金等の払戻しを停止するおそれがある」と判断し、預金保険法第 74 条第 5 項に基づく申し出をおこなった。

同日、足利銀行は、内閣総理大臣より、預金保険法第 102 条第 1 項第 3 号に定める措置の必要性の認定を受けるとともに、特別危機管理開始決定を受けたのである。

（３）特別危機管理期間の足利銀行の状況（2003 年度～2007 年度）

① 預金保険法 102 条 3 号の適用

預金保険機構が全株式を強制取得、一次国有化され、その期間は特別危機管理銀行となる。公的資金で不良債権が全て整理され、その後、受け皿となる金融機関が公募され、引き渡されて、特別危機管理期間は終了する。通常の公的資金投入銀行（預金保険法 102 条 1 号）では、公的資金で資本は増強するものの、自己努力で不良債権を処理してゆくのである。債務超過に陥った足利銀行の場合は、国が公的管理して、債務処理をおこなう預金保険法第 102 条第 1 項第 3 号の適用で、公的資本注入による自主再建の道を取る同法同条同項 1 号とはちがうのである。つまり、足利銀行の倒産による特別公的管理指定を受け、債務整理後、売却経営がなされることになったのである。

図表 8-14 預金保険法 102 条第 1 項 1 号と 3 号の違い

	1 号措置	3 号措置
対象金融 機関	過少資本等で経営 (りそな銀行)	破綻かつ債務超過 (足利銀行)
対応策	公的資本注入で資本増強、金融 機関は経営健全化計画提出	預金保険機構が全株式を強制取得、 一時国有化、特別危機管理機構
預金	影響なし	全額保護
株式	影響なし	無価値

出典：山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、『足利銀行一時国有化と企業再生の軌跡』、下野新聞社、

2007 年 3 月 31 日

②2003 年度～2007 年度の業績の推移

足利銀行の貸付金残高は 2003 年 3 月期 4 兆 0,148 億円から、2005 年 3 月末では 3 兆 1,855 億円まで減少したが、これは不良債権処理によるものが主で、その後リテーリングバンキングの強化等の新しい融資戦略の展開により残高も増加していった。2007 年 3 月では 3 兆 2,130 億円まで回復していたのである。

また、預金残高は 2003 年 3 月では 4 兆 9,417 億円から、2007 年 3 月では 4 兆 2,205 億円まで減少した。これは、銀行の一時国有化で積極的勧誘を控えたことが大きな原因である。

実質業務純益は 2004 年 3 月の 521 億円から 2007 年 3 月には 210 億円に減少したが、債務超過額は 2004 年 3 月 6,790 億円から、2007 年 3 月では 2,900 億円と 40.3%減少している。

不良債権残高も 2004 年 3 月 7,317 億円に対して 2007 年 3 月では 1,641 億円と 22.4%まで減少している。その結果不良債権比率は 2004 年 3 月で 20.62%だったものが、2007 年 3 月では 5.1%まで減少している。

従業員数は 2003 年 3 月 2,829 人に対し 2007 年 3 月では 2,129 人に減少し、有人店舗数は 2003 年 3 月 171 店舗から 2007 年 3 月 149 店舗になっていて、健全経営に向け合理化が進んだのである。

このように、経営再生は順調に進み、確かに 3 号の適用で銀行の経営は V 字型で再生したが、職員の給与等人件費を抑えるとともに、預金保険機構への預金の保険料金の免除等支援もあった。

図表 8－15 足利銀行業績の推移

(単位：億円)

	2003 年 3 月	2004 年 3 月	2005 年 3 月	2006 年 3 月	2007 年 3 月
貸出残高	40,148	35,474	31,855	31,911	32,130
預金残高	49,417	44,762	43,600	43,104	42,205
実質業務純益	485	512	455	440	210
不良債権処理 損失額	316	4,644	127	25	39
純損益	－710	－7,828	1,219	1,603	212
債務超過額	—	6790	5,622	3,879	2,900
不良債権残高	5,336	7,317	3,983	2,488	1,641
不良債権比率	13.20%	20.62%	12.60%	7.77%	5.10%
行員数（人）	2,829	2,628	2,300	2,180	2,129
有人店舗数	171	169	155	150	149

出典：足利銀行決済関連資料より作成。

不良債権残高比率はリスク管理債権。

4. 2007 年の足利銀行の特別危機管理の終了と野村証券への経営権の譲渡¹⁷⁹

(1) 特別危機管理期間中に講じられた措置

足利銀行については、2008 年 3 月 31 日までの間、主として以下の措置が講じられた。

- ・預金保険法 102 条第 1 項 3 号に定める措置（「以下 3 号措置という」を講ずる必要がある旨の認定及び預金保険機構が足利銀行の株式を取得することの決定（2003 年 11 月）
- ・新経営陣の指名および選任（2003 年 12 月）
- ・足利銀行の内部調査委員会の設置（2004 年 2 月）
- ・預金保険機構による資産の買取り（事項参照）
- ・業務及び財産の状況等に関する報告の提出及びその状況の公表（2004 年 10 月）
- ・計画の履行状況の報告の提出（2004 年 12 月～2007 年 5 月まで計 6 回）
- ・旧経営陣に対する責任追及（2005 年 2 月）
- ・受け皿についての検討・募集・選定（2006 年～2008 年 3 月）

(2) 預金保険機構による足利銀行の不良資産の買い取り

資産健全化のために行われた預金保険法第 129 条（資産の買取り）と同法 59 条（資金援助の申込み）に基づく資産買い取りは、合計で、簿価 5,922 億円、買取価格 999 億円であった。

（表添付⇒預金保険機構の表）

すべて整理回収機構に委託され、同機構が債務者より取立を行い、整理された。

¹⁷⁹ 「2007 年の足利銀行の特別危機管理の終了と野村証券への経営権の譲渡」の記述は、内閣府、『破綻金融機関の処理のために講じた措置の内容等に関する報告』（平成 20 年 12 月）を参考に行っている。

なお、このほかに「産業再生機構による買取りを通じた再生」および「とちぎインベストメントファンド」を通じた再生がある。

図表 8－16 産業再生機構の支援先企業

企業名	都道府県	支援決定	主な事業	売上高
(株) ホテル四季彩	栃木県	2004. 6. 4	温泉旅館事業	4 億円 (2004/11)
(株) あさやホテル	栃木県	2004. 12. 8	温泉旅館事業	45.2 億円 (2003/11)
(株) 金精	栃木県	2004. 12. 8	温泉旅館事業	3 億円 (2004/ 4)
(有) 鬼怒川温泉山水閣	栃木県	2005. 1. 18	温泉旅館事業	15 億円 (2004/ 5)
鬼怒川グランドホテル (株)	栃木県	2005. 1. 18	温泉旅館事業	12 億円 (2004/ 5)
(株) 奥日光小西ホテル	栃木県	2005. 2. 3	温泉旅館事業	4 億円 (2004/ 9)
金谷ホテル観光 (株)	東京都、栃木県	2005. 2. 3	温泉旅館事業	29 億円 (2003/12)
(有) 釜屋旅館	栃木県	2005. 2. 3	温泉旅館事業	4 億 (2004/ 3)

出典：「預金保険機構管理情報・株式会社産業再生機構・支援に関する発表資料」より作成。

(3) 2008 年 4 月以降の措置

①譲渡先の決定

2008 年 4 月に足利銀行を野村ホールディングス (株) 傘下の投資会社を中心とする「野村グループ」に譲渡すると決定。株式売買契約が締結され、預金保険機構より公表された。

②2008 年 3 月期の決算及び業務の状況の報告

2008 年 3 月期の決算及び業務の状況の報告が命じられ、5 月 20 日提出。

③預金保険機構による資金援助

足利銀行より、最後の資産の買取りと株式売買に要する金銭の贈与の要請がなされた。この要請に基づき、6 月 16 日に 17 億円 (上述資産買取の最後の部分) の資産の買取が行われ、6 月 30 日、預金保険機構から足利銀行に対し、2,603 億円の金銭の贈与が行われた。

④特別危機管理の終了

2008 年 7 月 1 日、預金保険機構が保有する足利銀行の全株式を 1,200 億円で足利ホールディングに対して譲渡することにより、同行に係る特別危機管理は終了した。

「まず、預金保険機構は、足利銀行の債務超過額 2,603 億円を足利銀行に贈与した。これにより足利銀行の債務超過は解消した。足利銀行の全株式を足利ホールディングに対して譲渡し、株式譲渡額 1,200 億円を受け取った。(債務超過額 2,603 億円から 1,200 億円を差し引いた額が実質公的負担額である。)」野村側の総投資額は、3,000 億円、資本増強分として 1,600 億円を注入し、自己資本率は、6.4%程度になると報じた。

5. 足利銀行の急成長から国有化までの原因の分析

①1981年6月、藤松会長（日銀出身）の退任、向江頭取のワンマン体制になる。

②向江頭取時代は、金利自由化に伴う調達金利の上昇を、運用力の強化・運用利回りの改善によりカバーすることを念頭に、業務運用の中心を貸出金におき、調達金利の上昇を吸収できる高収益貸出並びに融資量の拡大を追い求め、これらの可能な業種として、パチンコ、レジャー、リゾート（含む旅館・ホテル）をはじめとしたサービス業が資金需要も旺盛であったことからこれらにターゲットを絞り、積極的な拡大をはかったのである。

さらに、収益力の一層の拡大を目指し、北関東エリアだけでなく、都市中心に全国に出店した。これを実現するため、「法人向け業務」を再編し、推進と審査が一つの組織でおこなわれるようにし、決裁権限も大幅に緩和し引き上げたのである。

そのほか、収益は有価証券に積極的に投資し、不良債権リスクに備えた。

不動産価格が下落をはじめると、不動産担保にかかわって、保証担保貸付を増やしていった。

③不動産価格の下落は一時的なものと思っていたふしがあり、不良債権の増加には有価証券の含み益で対応できると考えていた。そのため、帳簿対応が主で、抜本的なオフバランス化は遅れた。不良債権の償却は、有価証券の売却で行い、売買は子会社との間のクロス取引でおこなわれており、どんどん簿価が膨らんでいった。

④1996年金融3法が成立。同法に基づく早期是正措置制度が導入され、金融機関は資産の自己査定を行うよう要請された。1997年3月、自己資産査定通達が発出された。足利銀行のように、1998年4月1日時点で海外拠点をもたない銀行については、国内基準による自己資本比率4%以上が要請されることとなったのである。

⑤足利銀行は、破綻先債権の償却に充てるため、保有株式等の益出しが行われ、その際、株式等を売却後に買い戻すクロス取引が繰り返し行われた。そのため、簿価が上昇し、株価の低落に極めて弱い体質となっていたのである。

2001年4月、時価会計が導入された。足利銀行の保有株のうち、30%以上下落したものを全て減損処理した結果、2002年3月期895億円、2003年3月期776億円の合計1,672億円の多額の損失の計上となった。この時期の株式市場は概ね下落の一途を辿り、2002年度末には日経平均株価は8000円を割り込む事態となっていたことも影響したのである。

⑥不良債権の償却により、有価証券の含み益等の財源を食いつぶす過程で、剰余金もなくなり、1999年3月期から導入された税効果会計の税効果相当額しか財源として残らなくなった。

2003年9月の中間決算策定にあたり、会計監査人から、繰延税金資産計上はその全額について認められない旨の連絡を受けた。理由は次の通り。

- ・企業の継続性（ゴーイングコンサーン）に疑義がある。
- ・将来の課税所得見積りのブレにより繰延税金資産が変動することによって、債務超過の可能性がある。
- ・将来の収益計画の達成に懸念がある。

こうして、2003年11月29日、足利銀行は、内閣総理大臣より、預金保険法第102条第1項

第3号に定める措置の必要性の認定を受けるとともに、特別危機管理開始決定を受けた。

小 括

お金を貸す際にもっとも大事なことは、きちんと返してもらえるかであろう。一年以内の極めて短い期間の貸金と違い、長期のお金を融通する際は自明であろう。今般の足利銀行の場合は、頭取は、金利自由化に伴う調達金利の上昇を吸収できる高収益貸出先で、かつ融資量の拡大が狙えるところにターゲットを絞っている。しかも、もっと低収益であるが着実に返せる貸出先をはずしてまで実行している。向江氏が頭取となった当時に最も資金需要の旺盛であったパチンコ、レジャー、旅館・ホテル、リゾートをはじめとしたサービス業界を中心にターゲットに選んでいる。

言うまでもないが、これらの業界は、景気変動に敏感で、バブル崩壊・景気後退となれば経営状況は狂い易い筆頭の業界であろう。であればこそ、ターゲットとなる貸出先をじっくり見極め、その貸出先が景気悪化にどこまで耐えられる特質をもっているか、経営陣の誠実さと経営能力はどうか等を見極めるいわゆる“めきき”の力が最も大切な行員の資質となろう。

そうやって、見極めてゆくと、自ら時間と労力を多大に要することになる。極めて違和感があるのは、この点である。あまりに貸出残高の拡大ペースが速すぎる。まるで、銀行がターゲットとする利率が充たされ、担保があれば貸していったように思える。2004年10月に足利銀行から金融当局に提出した『業務及び財産の状況等に関する報告書』を読むと、①融資営業と審査を同一部門が統括し、②決済権限を大幅に緩和し、③営業店評価は収益・運用の比率を大幅に引き上げ④ダウンサイドのリスクに対して無関心であり、⑤業種別・地域別与信集中に対する審査・管理手法は脆弱で、ポートフォリオ不整備と相俟って、広くリスク管理態勢全般に手抜きがあり、多くの大口不良債権が発生したと指摘している。

大口不良債権が発生した1994年以降は、行員は、その対応に振り回され、損失の穴埋めのための利回りの良い貸出先の確保と不良債権処理に忙殺された様子がうかがえる。含み資産は度かさなる有価証券のクロス取引でどんどん簿価を増し、とうとう、2001年に時価会計が導入され、株式市場も下落し大幅な有価証券の減損処理を余儀なくされ、ついに、向江頭取の辞任となったのである。

この過程で、利益を出す手段が繰延税金資産の積み増ししかなくなったが、もともと、この資産は、概念上、向こう5年間、確実な収益が得られることが明確である範囲において認められるものであるから、貸出資産からの利益の妥当性に不安が生じた段階で計上をやめるべきものであると思料されるので、当時の金融当局の判断は妥当であったと思われる。

その後、足利銀行は「破綻かつ債務超過」（預金保険法第102条第1項第3号）と認定され、預金保険機構が全株式を強制取得、一次国有化、特別危機管理銀行となった。足利銀行のすべての資産は再査定され、一部の再生可能と認定された資産を除いて整理回収機構に売られ、短期的な清算措置に回されたのである。

その後、通常の銀行に戻るための一連の手続きをこなし、売却先が決定され、危機管理銀行から脱却することになり、一時国有化は終了した。

振り返ってみると、株価の下落（1989 年をピークに下落）、総量規制（1990 年）、BIS 規制（1992 年より本格適用）が金融機関の貸出枠に枷をはめて、自己資本比率を満たすよう縮小する必要に迫られた。これに応じて、大手金融機関が中小企業に過剰に貸し付けていた融資を引き上げ始めた、いわゆる「貸し渋り」「貸し剥がし」がおこりはじめた 1990 年代前半は、足利銀行の融資残高がピークを迎えていた時期にあたる。この頃、足利銀行は、栃木県では、パックス・アシカガーナといわれるくらい貸し込み、不沈銀行と思われていたのである。

さらに、大手銀行の「貸し渋り」「貸し剥がし」に対応して、中小企業安定化特別制度が中小企業に導入された時期（1997 年）にも足利銀行は、貸金の整理に入っておらず、同銀行の融資残高は高止まりの状況にあったのである。

中小企業安定化特別制度を通じて国の金が大幅に出超となり、一方で、中小企業安定化特別制度の運用のずさんさが目に余るようになり、中小企業支援政策を抜本的に見直していた時期に、足利銀行は、本格的な不良債権処理から、急速に体力を消耗し、ついに特別管理銀行となっていたのである。

パックス・アシカガーナと言われるほど地域に深くかかわっていた実態がどのようなものであったのか、貸金を通じてどれほど相手企業を強く、活性化する役目を担っていたのかを知ろうと、足利銀行が金融庁に提出したふたつの報告「2004 年 10 月付け業務及び財産の状況等に関する報告」及び「2008 年 6 月付け『業務及び財産の状況等に関する報告』の追加報告」読むと、金利自由化を見越して有利になる貸先に対して積極的に自行の牽制機能をはずしてまでも貸出をおこなっていった様子はわかるものの、貸出先を強くし、不況抵抗力を高める等の真に地域の活性化に役立つ役目は果たしていなかったように思える。

次に、当時、足利銀行や他の銀行と鬼怒川温泉旅館・ホテルの関わり合いについて、どの程度の関係だったのか見てみたい。さらに、鬼怒川温泉の旅館・ホテルがどのようにして破綻していったか、その過程で銀行、特に足利銀行はどう旅館・ホテルの経営に関与していったかを論述する。これが次章のテーマである。

第9章 鬼怒川温泉旅館の経営

本章では、鬼怒川温泉バブル期とバブル崩壊以降の経営の実態を明確し、鬼怒川温泉地域のこの時期の生成・発展・衰退の問題点を歴史的に、温泉旅館・ホテルの中小宿泊業の視点で明らかにするにする。

ここでの分析対象は、北関東地区に本拠を有し、鬼怒川のほか3地区に温泉旅館ホテルを経営する、独立系最大手の一社である旅館グループの事業経営環境の変化の財務分析を通じて、とりわけ、バブル経済崩壊以降の鬼怒川の温泉ホテルの行き詰まりの財務と経営の変遷を実態的に解明する。このことは、鬼怒川の温泉街の旅館・ホテルの行き来詰まりの歴史的過程を明らかにし、この地域の温泉街地域の発展のために旅館・ホテル経営者が主体的に温泉地域の魅力を創造してこなかったことに尽きる。経営者が魅力を想像できない大きな要因の1つは、JTB等旅行業者に団体客を送り込まれる委託温泉宿泊業経営的な温泉旅館の経営スタイルを続けてきたこと、突如バブル経済が崩壊し団体客が大幅減少し、個人客に移行しているにもかかわらず、そうしたお客のニーズの変化に対応した温泉地域の魅力を創造できなかった問題点、限界が明らかとなる。

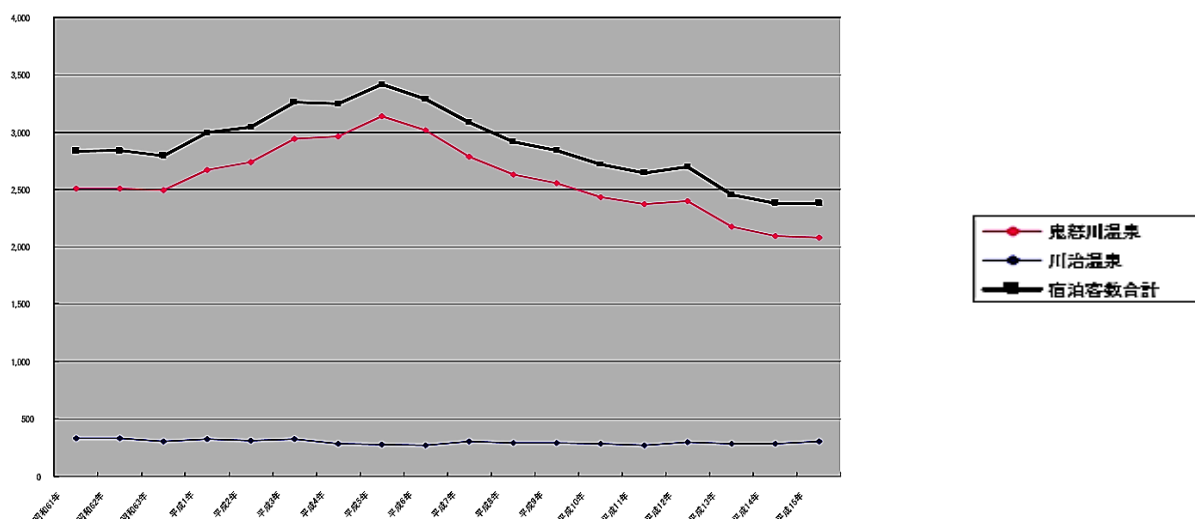
こうした温泉旅館・経営者の団体客に依存する経営スタイルが、その後の個人客を主体とする、魅力ある温泉街、温泉の癒しを大切にする魅力を想像できず、外部の債権整理業者に旅館・ホテルが踏み荒らされ、魅力ある温泉地域としての中小宿泊業の再生・発展の難しさを明らかにしている。

このグループのデータは、非上場のため非公表の財務諸表の経営データ、財務データ、税務データである。経営の変動の背景と内容はインタビュー形式によってなされて、これらの内容を分析していることからより客観にバブル期からバブル崩壊にいたる鬼怒川温泉経営者の考え方が浮き彫りになる。

なお、当グループのバブル期の中心は鬼怒川温泉の経営のデータが中心になっていることを付け加えておく。

バブル経済が1990年（平成2年）以降崩壊し、鬼怒川・川治温泉の宿泊客数の推移を見ると、1993年（平成5年）をピークに急速に減少しているのが分かる（図表3-1を参照）。鬼怒川温泉旅館・ホテルの経営をピークまでの「バブル期の経営」の時期とその後、衰退していった時期を「バブル崩壊以降の経営」の時期に分けてみていくことにする。

図表 9-1 鬼怒川・川治温泉宿泊客数の推移



出典：国土交通省 関東運輸局 栃木県藤原町、『従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出と、それを活かした集客力回復とまちの再構築に関する調査報告書（栃木県藤原町・鬼怒川温泉）』、「I. 鬼怒川温泉の現状と課題」2005年3月、1頁より引用。

1. バブル経済期の経営

1970年代の日本の観光業の発展において旅行市場は大きく変貌している、この点は、第2章の2. マス・ツーリズム時代に旅行市場で詳細に論述している。前述した日本の観光業の発展期においても鬼怒川温泉の発展に重要な影響を及ぼしていることから、旅館・ホテルの接客、経営はこれによって大きく変化した。こうした鬼怒川温泉観光業者の変化を明らかにするためには、日本の観光業の発展期の論述が必要不可欠なため再度ここで論述を加えている。

（1）団体旅行の本格化¹⁸⁰

1960年以降、外貨持ち出し枠が数回にわたり緩和され、また1964年の海外渡航の自由化から1970年の大阪万国博覧会の開催にかけて日本人の海外渡航者数は20%以上増加した。訪日外国人客も万国博をピークに40.4%増となった（図表9-2を参照）。1970年の日本万国博開催を契機に、また週休二日制度の採用、日常生活でのレジャー欲求、精神生活の重視などによって、国内旅行の大衆化が一気に本格化した。従来の仲介・媒介の代理業務は大量化、多様化した旅行需要に応えられなく、旅行者のニーズに応じた企画旅行商品を作る時代が始まった。すなわち旅行業はそれまでの“受注生産方式”から“見込生産方式”へと重点を移し、個々の旅行者の要望に応じて宿泊施設や運輸機関を斡旋した時代から、あらかじめ宿泊施設や運輸機関の客室や座席を大量に旅行業者が予約しておき、パターン化した旅行を作りあげ、いわゆる商品を企画することである。企画した商品を顧客に販売することによって、「旅行」を「商品」

¹⁸⁰ 「団体の本格化」の節は、王琰、「戦後日本の旅行市場と旅行業の発展過程—JTBを事例から—」『現代社会文化研究』No.32、2005年3月73頁から引用・参照している。

として扱う経営方式（マス・ツーリズム）が出てきたのである。

図表 9-2 訪日外国旅行客数・出国日本人数の推移

	訪日外国人客数(人)	前年比 (%)	出国日本人数(人)	前年比 (%)
1964 年	352, 832	15. 5	127, 749	27. 7
1965 年	366, 649	3. 9	158, 827	24. 3
1966 年	432, 937	18. 1	212, 409	33. 7
1967 年	476, 771	10. 1	267, 538	26. 0
1968 年	519, 004	8. 9	343, 542	28. 4
1969 年	608, 744	17. 3	492, 880	43. 5
1970 年	854, 419	40. 4	663, 467	34. 6

出典：総理府編、『観光白書』、1965 年から 1970 年版より引用。

マス・ツーリズムの時代の到来は、旅行業を斡旋業の時代から商品を造成する時代へて転換させ、旅行業の産業としての基盤も確立された。これは近代的な旅行業の始まりでもあった。

（２）旅館・ホテルでの接客

1985 年～1989 年のバブル経済期の鬼怒川温泉には、黙っていても客室は団体客で満杯になったので、個人や小グループ客を相手にしている余裕はなかった。また、その必要もなかった。

鬼怒川温泉各ホテル・旅館は、観光業者が手配した顧客システムに応じて客を受け入れていた。そこではホテル・旅館が顧客に対してサービスを行って顧客の旅の付加価値をつけるのではなく、大量の人員をいかにこなして行くかが経営の中心となった。従って、旅館・ホテルは単なるお客を紹介された受け皿で、お客の誘因とサービスは旅行会社が付けることになった。これが鬼怒川温泉での当時のお客確保と接客であり、鬼怒川温泉は観光の基本である顧客へのサービスをどう創造し・向上させるか考える必要がなかったようである。

バブル期の鬼怒川温泉には、団体客が貸し切りバスで大挙してやって来た。黙っていても客室は満杯になったので、とても個人や小グループ客を相手にしている余裕はなかった。また、その必要もなかった。夕食、朝食の時間も、旅館の都合でいっせいにさばく状態で、くつろぎを求めてやって来る客には極めて不評であった。集客をエージェント（旅行代理店）に依存していたこともあってへたに旅館が独自の企画を出したりすると、エージェントから「余計なことはしないでくれ¹⁸¹」とクレームがついたという。個人に関心を向け、特色ある温泉街を創るという旅館サイドの努力の芽は、この時既に摘まれていたのかもしれない。ある旅館経営者は、「温かい

¹⁸¹ 「鬼怒川・川治温泉動きを追う」『月刊レジャー産業資料』、総合ユニコム No.457、2004 年 10 月、61 頁を参考している。

食事を温かいままに出す、そんなささやかなサービスもこれまではできていなかった¹⁸²」と当時を振り返る。

1990年代初めから、鬼怒川温泉の宿泊客は徐々に減り始めていたが、旅館の経営者の多くは、建物をきれいにすれば、また客は戻ってくると考えていた。旅行スタイルが、個人や小グループのニーズにシフトしていることを認識できなかったのである。また、団体客を相手にしていた大型旅館は、施設も団体客向けに作られていたため、すぐに個人や小グループ向けに変えることはできなかったのである¹⁸³。

（３）旅館・ホテルの経営¹⁸⁴

当時の鬼怒川温泉の旅館・ホテルの経営の課題については山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美『足利銀行一時国有化と企業再生の軌跡』によると次のようである。

① 勘と習慣や公私混同で経理処理されている家計と企業的経理

当時の鬼怒川温泉の旅館・ホテルの行き詰まる経営においては、家計としての財産管理（収入支出等）と企業としての財産管理が混在しており、いわゆる「どんぶり勘定管理」から抜けきれていない。規模が小さくなればなるほどその傾向は大きい。そこで使われている原理は、代々行ってきた「習慣や勘」による経理、経営であるとのことである。したがって、経営判断に必要なデータが揃っていないので、何が問題でどこを改善していくべきか全く判断がつかない。そのため、努力しても経営の改善成果に結びつかない有様であるとのことである。

② トップの独断専行経営の弊害と家族的経営

当時の鬼怒川温泉の旅館・ホテルの経営における経営不振企業の多くは、創業百年以上などの老店舗が多く、代々一族により経営が引き継がれている企業が大部分である。また、このような企業は一族や家の歴史、伝統へのこだわりが強い。しかし、このことは改革や進取の精神が欠落しているともいえる。このような経営体質では、経営は私物化され、経営手法はトップによる独断専行と、指示持ち人間と化した役員や従業員の面従腹背といった経営土壌が知らず知らずのうちに築かれ、現場からのボトムアップによる業務改善の提言や従業員からの組織改革への動きなど、内発的発展エネルギーは生まれてこない。こうした体質が醸成されと、気づいた時には取返しの付かない状況であることがしばしば散見されるのである。

③ 近代的経営の科学的基礎データの未整備と会計事務所任せの経営

当時の鬼怒川温泉の旅館・ホテルの経営の中には、どんぶり勘定で税務申告用の決算書を作ってもらおうといった、その場限りの他人任せの経営であり、部門別原価計算や商品別原価計算システム、在庫管理システム等、科学的経営管理の基礎的データが整備されていない。中小企業者の多くは、パソコンで簡易に使える経理ソフトがあっても積極的にそれを利用しようとは

¹⁸² 「宿泊客数の推移」『広報ふじはら』No. 392、2006年6月、出版社、4頁を参考になっている。

¹⁸³ バブル経済放課後の鬼怒川温泉ホテル・旅館のお客ニーズ変化の対応困難性については、岩城成幸、「温泉街の事業再生と地域金融機関―鬼怒川温泉と足利銀行の関係を中心に―」、国立国会図書館、『レファレンス』2006年6月による。

¹⁸⁴ 本節旅館ホテルの経営は、山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、45頁以降を参考になっている。

しないのである。経営者自ら自社の経営の実態を正確に認識していない状況であった。

その上、従業員が業務上の問題点をとり上げ主体的に考え、改革、改善しようとしてもその環境が整っていないのである。往々にして、長い間、いわゆるベテランと言われる専門的分野を担当している幹部が内部の抵抗勢力となっており、市場環境が大きく変わる中で、競合他社が新しい商品を提案し、サービスの提供方法を改善しているにも係らず百年一日のごとく同じやり方を通してしている。その人にしか分からない一身専属のベテラン職員が、むしろ経営改善の障害になっているのが見られたとのことである。

まして、このような企業では、そもそも、職務能力をアップさせるための研修養成機会が少なく、従業員にとって、組織的にも、個人的にも、能力研鑽のチャンスが与えられていないのである。したがって、サービスや経営の向上が進まずこれからの企業は、勘による経営から各種計数データの分析に基づき判断される科学的経営へ転換の必要が強く求められているのである。このことは中小企業経営一般に指摘できることである。

（４）破たん前の足利銀行による運転資金手当ての特徴

足利銀行が、破綻前にとっていた「地元密着」というスタンスは、「もたれ合い」を生み出したと批判されている。その典型が、「折り返し資金」という特殊な資金貸付け方法であった。この方式は、借主に予定返済額をまずいったん返済してもらい、そのうえで、予定返済額と同額を、再び運転資金として貸し付けるものであった¹⁸⁵。つまり、特定の融資先の貸付についての審査はそこに、借換え資金を融資するもので、元利金が期限通りに返済されているならばよいのだが、借換えを前提に融資資金が融資されているようであったのである。

２．ある大規模温泉旅館の経営状況（1985年～1996年）¹⁸⁶

本章は、北関東地区に本拠を有し、鬼怒川を主として、他の３地区にて温泉旅館を運営する独立系最大手のひとつであった某グループの1985年から1996年の経営状況について明らかにすることを通じて、鬼怒川温泉ホテル・旅館のバブル経済時代とその経済崩壊後の経営財務の特徴を財務分析の手法により実態的に問題点を分析解明する。

本グループ傘下５ホテルのうち、鬼怒川温泉の２ホテルは、当グループの最重要２ホテルである。鬼怒川温泉全体でみてもトップホテルを構成しており、本グループ全体の売上に占める鬼怒川温泉２ホテルの貢献は、95年度でみると、グループ全体の売上の約６割に達していることがわかる（図表９－５を参照）。

この報告は、大規模温泉旅館の経営状況インタビューを中心に分析し、まとめたものである。従って、鬼怒川温泉のホテル以外はホテル１～４と表記している。報告の内容はかなりの部分、当時の鬼怒川温泉に焦点を絞った報告である。

¹⁸⁵ 「番組検証結果、クローズアップ現代（NHK）」

¹⁸⁶ 「ある大規模温泉旅館の経営状況」は、目 篤、『ある独立系最大手グループの1985年から1996年の経営状況報告書』、1996年12月を参考にして論述している。

（１）本グループホテルの事業環境の推移―売上高の推移から―

本グループホテルの売上高は、1985年12月119億9百万円（100）から1996年12月期は、190億10百万円（160）で、85年比約1.06倍に増加している。しかし、売上高のピークは、1993年12月236億41百万円（199）で、85年比1.99倍を記録していたのである。本グループの最も収益の上がった1993年12月期からピークを過ぎて96年12月期は、3年間経過していたのである（図表9－4参照）。バブル崩壊以降の1993、1994年度の売上の戻りは一時的な景気回復局面にあったのであり、ホテル側は、すぐ客足は戻ると楽観視していたようである。

バブル景気とその崩壊期の本グループホテルの売上高を見ることにする。

本グループの売上高は、1985年12月期119億09百万円（100）から87年12月期143億33百万円（120）に増加、89年12月期154億93百万円（130）増加、91年12月期213億16百万円（180）に増加、93年12月期236億41百万円（199）へと順調に増加したが、翌年の94年12月期224億67百万円（189）に減少し、96年12月期190億10百万円（160）に一段と低下したのである（図表9－4を参照）。鬼怒川温泉ホテル旅館から本格的に団体客離れが起きていたのである。バブル景気の崩壊である。

すなわち、本グループが立地する温泉地は、法人団体客が構造的に減少、温泉地としての集客力が低下し、トップ旅館としての優位性でこの低下傾向を克服できないでいた。

しかし、ホテル側は、この客足の低下傾向は一時的なもので、また戻るとみていて、抜本的な手は打たれずにいたのである。

1993年は、足利銀行の不良債権処理が始まった年であった。足利銀行に大きな不良債権処理の波が来た最初の年となった1995年度を含んでいるが、銀行側では、この時点では、保有有価証券の含み益も十分にあり、まだ対応できるとの楽観論が出ていた時期であったと推測されるのである。93年12月期の売上のピークから不況の荒波にもまれるちょっと前までの期間であったのである。

（２）本グループホテルの役員（1996年時点）

本グループホテルの役員の構成をみると、会長一族の同族が役員の上位を占め、その下に8名の各ホテル支配人がいる。このなかで、同族経営特有の次のような問題が生じている。

（役員序列）

会長－（代）社長（会長長男）－副社長（社長の片腕）－専務（会長次男）－専務（社長妻）－取締役（会長次女の夫）－取締役（会長妻）－以下8名の取締役（各ホテルの支配人）

①長期にわたる内紛

1975年頃から前社長（現会長）は、病気がちとなり、実務を取り仕切っていた前社長は、次男（現専務）を後押ししていたが、1984年にかけて前社長は脳血栓で倒れた。実力・声望の高かった長男が実権を握った。長男が社長として実権を持ち、営業面は副社長（長男の妻）が女将として全般を補佐している。

②売上至上主義

現社長の経営は、営業優位に立った売上至上主義。外部負債見合いの積極投資が持ち味である。しかし、計数面に弱く、独裁的でありながら局面によっては、妻の専務の独走も抑えられない脇の甘さもあったのである。

③営業戦略の問題点の表面化

団体客が減るなかで、「価格を下げてでも集客を重視すべきだ」と考える社長派と「価格は維持すべきだ」と考える専務派（社長の妻）の内紛が表面化していた。

計数面がしっかりしていないので、データからホテル別、時期別にどういう戦略でゆくべきかを従業員に理詰めで明確化できないので、どうしても、内紛につながってしまうのが当時の状況であったのである。

（３）集客システムの変化

①大規模温泉地に対する観光業者の勧誘態度の変化

バブル経済崩壊以降の法人旅行需要の激減、個人旅行への旅行の多様化、自由化、低価格化という変化が観光業全体に起っており、JTB でも 1998 年から、団体旅行の取扱高は減少し続け、一方個人旅行が拡大していたのである。しかし、個人旅行が拡大しても利益に結びつかず、営業収益は増えても営業利益は減る状況となり、JTB の史上初のマイナス営業利益を計上したのである。

この状況のなかで、大規模温泉地に対する観光業者の勧誘も、これまでと異なり、個人客の興味を引く特色のある観光の内容を競う勧誘に変化してきていたのである。

単に、団体で行き、宴会を中心に観光をおこなうこれまでの観光地には、観光業者は勧誘をおこなわなくなってきた。特に首都圏との連絡が良い鬼怒川の業者比率は高かったため、鬼怒川温泉へのこれまでの団体客中心の集客システムは徐々に壊れ始めたのである。

②リピート客を生みにくい鬼怒川の観光資源

鬼怒川温泉の観光資源は龍王峡が代表的であるが、東京よりの交通経路上に日光江戸村、日光猿軍団、東部ワールドスクエアといった周遊可能なテーマパークが集積しているという特色を有する。バブル経済崩壊以降も各年に新たに開設されるテーマパークの集客に底支えされる形で 1993（平成 5）年まで増加を示した。しかし、これらのテーマパークはリピート客を生みにくく、新しいイベントが途切れると集客力は低下ぎみとなり、宿泊客数は 1995 年急速に低下を始め、前年比－7.9%の大幅減となったのである（図表 9－1 を参照）。

③個人客・小グループの集客への変化

バブル経済崩壊以降の団体客が減少、途絶える変化に変わって、個人客に対する集客は、これまでの団体客の集客とは違い、観光テーマを絞った旅行業者の企画商品が中心となる。その企画の中に旅館も組み込まれる方式が主流となりつつあり、大手エージェントの旅館への裁量権は広がっており、料率の上昇・料率を乗ずる対象となる売上の範囲の拡大が顕著となっている。このため、エージェントに対する支払手数料が増えており、旅館・ホテルの経営を圧迫する要因のひとつとなっているのである。

(4) 顧客評価

JTB の顧客アンケートによれば、当社中核ホテルの塩原・鬼怒川はそれぞれ 69 点と 74 点と栃木県平均を下回り、特に塩原の低得点はサービス・部屋・食事と範囲が広い。旅行業者 (JTB) との企画商品の受注、窓口での推薦に直接影響するだけに留意することが必要と思われるのである。鬼怒川温泉の本グループのホテルについて、個人客の満足が得られるような魅力の提供が強く求められていたのである。

図表 9-3 顧客評価

(満点を 100 として評価)

	総合得点	サービス	部屋	食事	共用部分	全体感想	前年比
鬼怒川1ホテル (96/3)	74	76	74	73	76	71	3%
その他ホテル1 (96/4)	69	69	66	69	73	68	3%
その他ホテル2 (96/6)	82	84	84	79	85	77	1%
その他ホテル3 (96/6)	62	55	82	56	59	50	—

出典：「JTB アンケート集計」、1996 年による引用。

(5) 本グループホテルの業績の推移

① グループ全体の業績推移

前述した通り売上は 1985 年度 (100) から 1993 年 (199) 度まで上昇を続けていたが (売上 2.0 倍、総資産 2.8 倍)、これは、外部負債見合いの大型投資を背景に売上増大を最優先するという、当社創業以来の経営スタンスを反映させたもの。一方で、GOP は 1.4 倍に伸びたに過ぎず、長年の費用管理軽視が伺えるのである。

売上が 1993 年 12 月期 (199) をピークとして急速に落ち始めているなかで、固定費節減が追い付かず、1996 年 12 月期には 93 年 12 月期比較して GOP (営業粗利益 : Gross Operating Profit)¹⁸⁷ は 0.57 倍 (19.62 億円/34.15 億円) となり、キャッシュフローは 0.2 倍にまで低下し (キャッシュフローは、1993 年 12 月期 12.7 億円をピークに、その後は、急速に低下し、96 年 12 月期 2.48 億円になる。)、切迫した状況に追い込まれていることがわかる。

当期利益は、1990 年度まで、売上高利益率 1.5%~2.2% 程度の利益であったが、売上の増加が利益に結び付かない構造になるなかで徐々に低下しており、売上高がピーク前の 1991 年 12 月期に 14 百万円の損失に転換し、92 年 12 月期 5.95 億円のマイナス、売上高ピーク時の 93 年 12 月期 5.15 億円のマイナス、94 年 12 月期マイナス 3.22 億円、95 年 12 月期 6.36 億円と膨大な損失を計上している。本グループホテル経営は、1991 年以降、経営環境は極端に落ち込んでおり、赤字から黒字に転嫁できる財務状況にないことがわかるのである (図表 9-4 を参照)。

なお、1993 年度の売上高のピークは、鬼怒川での新館開業が寄与している。しかし、この新

¹⁸⁷ GOP (営業粗利益) は、宿泊・円了・宴会といったホテルの売上高から人件費・材料費・保険料・賃借料など原価を引いて、そこから配賦不能営業費用 (総務・経理・人事・営業・マーケティング部門の人件費や水道高熱非など) を引いた値である (snouwyuki.exbiog.jp 2018 年 5 月 3 日引用)。(資料の 13 頁) 指揮者へのインタビューによる。

館開業にもかかわらず、当期純利益の赤字額を、5.15 億円計上しており、本グループホテル全体の宿泊業の収益力に大きな問題があることを示しているのである。

図表 9－4 鬼怒川温泉等グループ全体の「長期業績推移」 (単位：百万円)

	85/12	86/12	87/12	88/12	89/12	90/12	91/12	92/12	93/12	94/12	95/12	96/12
売上高	11,909	13,175	14,333	14,030	15,493	17,031	21,316	22,672	23,641	22,467	20,107	19,010
GOP	2,436	2,550	2,928	2,370	2,188	2,292	3,789	2,981	3,415	3,370	2,540	1,962
GOP比率	20.5%	19.4%	20.4%	16.9%	14.1%	13.5%	17.8%	13.1%	14.4%	15.0%	12.6%	10.3%
営業利益	1,283	1,480	1,803	1,233	1,097	1,212	1,795	846	770	1,089	415	-481
経常利益	162	569	1,165	414	517	495	345	-510	-422	-11	-554	-1397
当期利益	163	569	1,155	416	485	379	-14	-595	-515	-322	-636	—
キャッシュフローA	1,035	1,354	1,863	1,063	1,092	1,065	1,238	824	1,271	1,236	786	248
総資産B	11,508	11,504	11,345	15,045	21,097	25,465	30,819	32,737	31,827	32,496	34,149	—
B/A	11.1	8.2	6.1	14.2	19.3	23.9	24.9	39.7	25.0	26.3	43.4	—
自己資本	-3,613	-3,044	-1,889	-1,472	146	301	-240	-931	-1439	-1,828	-2,466	—

注：①グループ連結ベース

②GOP は経営利益＋保険料＋租税公課＋貸借料＋減価償却費成り立っている。

キャッシュフローは当期損益＋減価償却で成り立っている。96 年 12 月期は見込の数値を使用し（国内ホテルのみの合計）

出典：1985 年から 1996 年 12 月のグループ各ホテルの財務諸表から算定作成。

② 95 年度のグループ別経営成績

図表 9－5、95 年 12 月期の鬼怒川温泉等グループホテル「企業構成」においてみると、鬼怒川の 2 ホテルが、売上高、利益を稼ぎ出している。しかし、当期利益は、他のホテルに比較して少ないといえども、鬼怒川 1 がマイナス 41 百万円、鬼怒川 2 がマイナス 20 百万円といずれも損失を計上しているのである。すでにこの時期において、鬼怒川の温泉ホテル、旅館宿泊業が、経営採算に合わない厳しい競争状況であったことを物語るのである。

本グループホテルの総資産合計が、95 年 12 月期 395 億 86 百万円に対して、有利子負債が 333 億 95 百万円と、資産額比率 84.36%とかなり高い比率である。このことから、事業利益合計 2.36 億円に対して有利子負債の利払後利益が、マイナス 8.59 億円である。支払利子額が 10.95 億円と事業利益 2.36 億円の 4.6 倍の大きさである。有利子負債を利用して営業すればするほど損失が増大する経営状況に陥っているのである。将来のお客の獲得予測を十分立てず、設備投資等を有利子負債で手当てした過剰投資が、バブル景気が崩壊し、団体客足が止まり、空室が目立つ状況が出現したものと思われるのである。自己資本比率がプラスとなるホテルは、鬼怒川 1 の 38.44%のみで、後のグループホテルはマイナス自己資本比率で、欠損が累積している状況であることがわかる（図表 9－5 参照）。つまり、バブル景気崩壊後、鬼怒川温泉ホテル・旅館業は大変厳しい経営環境に直面していたことを物語るものである。

図表 9-5 1995 年 12 月期の鬼怒川温泉等グループ「企業構成」 (単位：百万円)

	売上	GOP	営業 利益	事業 利益	同利 払後	他損 益	当期 利益	減価 償却	キャッ シュフ ロー	総資産	有利子 負債	自己 資本	ROA	ROA (償却 前)
鬼怒川 1	6,111	1,025	269	277	-91	71	-20	576	556	11,721	6,584	4,505	2.36%	7.28%
鬼怒川 2	5,537	522	151	175	-58	63	5	235	240	5,808	5641	-478	3.01%	7.06%
その他ホテル 1	5,447	860	398	418	-100	59	-41	280	239	12,202	12,178	-3,313	3.43%	5.72%
その他ホテル 2	2,643	367	-88	-86	-295	30	-265	273	8	4,702	3,992	-2,196	-1.83%	3.98%
その他ホテル 3	31	-254	-315	-315	-315	3	-312	40	-272	5,153	5000	-312	-6.11%	-5.34%
合計	19,738	2,774	730	784	-544	223	-321	1,364	1,043	34,433	28,395	-1,482	0	0

出典：図表 9-4 と同じ。

③93 年 12 月実績から 96 年 12 月見込の比較によるグループホテル別売上高

図表 3-6 本グループホテルの売上減少の内容分解においてみると、グループホテル全体の売上は 85 年 12 月期 119 億 9 百万円 (100) として、92 年 12 月期 226 億 72 百万円 (190)、93 年 12 月期 236 億 41 百万円 (199) とピークを付け、96 年 12 月期まで 190 億 10 百万円 (160) と減少に転じてきている (図表 9-4 参照)。この間、クイーンズタワー新設による鬼怒川ホテル 2 のみ、売り上げは 93 年 12 月期がピークになって、その後低下する。

93 年 12 月期実績と 96 年 12 月期見込みの売上を比較し、その売上減少幅を比較分析すると、鬼怒川 2 が -31.3%、その他ホテル 1 が -26.1%、鬼怒川 1 が -22%、その他ホテル 2 が -17.9% と大幅減少である、全体の売上減少平均 -25.2% にもなる。とりわけ、鬼怒川 1・その他ホテル 1 の売り上げの減少幅が目立つのである。その他ホテル 3 は 96 年 12 月見込みベースで目標売上 (2,629 百万円) 比 -40.2% と低迷したのである。

93 年 12 月期と 96 年 12 月見込みの客数を比較にすると、その減少比率の 1 番大きいのが鬼怒川 2 の 24.1% 減、ついで、その他ホテル 1 16.5% 減、鬼怒川 1 10.8% 減、その他ホテル 2 6.6% で、平均 16.2% の大幅減少を見たのである。

この期間の客数減少にも関わらず、消費単価はグループ系マイナス 10.8% と減少しているが、ホテルごとの差が小さく、消費単価が儒分経過しているとはなっていないことがわかる。

図表 9-6 売上減少の内容分解 (93 年 12 月実績と 96 年 12 月見込の比較)

	グループ計	その他ホテル 1	鬼怒川 1	その他ホテル 2	鬼怒川 2
売上減少	25.2%	26.1%	22.0%	17.9%	31.3%
宿泊客減少	16.2%	16.5%	10.8%	6.6%	24.1%
消費単価減少	10.8%	11.6%	12.7%	12.1%	9.5%

出典：図表 9-4 と同じ。

（６）本グループホテルの収支状況

①収支状況

図表 3-7 において、本グループホテルの収支の推移を分析する。

本グループホテルの売上は、91 年 12 月期 213 億 16 百万円（100）が、93 年 12 月期 236 億 41 百万円（111）のピークをつけ、翌年 94 年 12 月期 224 億 67 百万円（105）へと減少に転じ、96 年 12 月期 190 億 10 百万円（89）まで 3 期連続で減少し、96 年 12 月の売上の減少は、ピーク時の 93 年 12 月に比較し 22 ポイント減少したのである。売上総利益（原価の大宗は料理原価）は、91 年 12 月期 152 億 89 百万円の売上高比率 71.7%から 95 年 12 月期 147 億 00 百万円の同前比率 73.1%と改善しているが、この期間に総利益額は 14 億 61 百万円の減収であったのである。ホテル毎の跛行性は大きく、改善の余地は大きいとみられる。

販管費は、91 年 12 月期 134 億 94 百万円の売上高比率 63.3 から、93 年 12 月期 161 億 88 百万円同比率 68.5%まで増加、以後、総じて増加し、96 年 12 月期には、143 億 10 百万円同比率 75.35%まで増加している。この販管費の主な勘定科目の内訳は、人件費が 91 年 12 月期の同前比率 21.7%から 96 年 12 月期 27.3%へ上昇し、同年度間で外注委託費は 5.1%から 5.4%増、燃料費は 1.3%から 1.5%増、光熱費 1.6%から 2.4%増加している。これら固定費とエージェント向け支払手数料（業者取り扱い宿泊収入＋ α ） \times 15%前後で売上比率の 7～8%で、販管費の「その他営業経費」に含まれていると考えられ 91 年 12 月期 15 億 21 百万円の同前比率 7.1%から 96 年 12 月期 18 億 08 百万円同比率 9.5%まで増加、が主な増加要因である。大手エージェントの旅館への送客への裁量権は広がる一方と言われており、料率の上昇・料率を乗ずる対象なる売上の範囲拡大等が顕著となっている。

この結果営業利益は、91 年 12 月期 17 億 95 百万円同比率 8.4%から 92 年 12 月期 8 億 46 百万円同比率 3.7%に大幅に低下し、一時的に 94 年 12 月期に 10 億 89 百万円同比率 4.8%まで上昇し、以降低下し続け、96 年 12 月期マイナス 4 億 81 百万円を計上し、同比率－2.5%となり、赤字経営に転落することになる。

図表 9-7 本グループホテルの収支の推移 グループ連結ベース (単位：百万円)

	91年 (12期)		92年 (12期)		93年 (12期)		94年 (12期)		95年 (12期)		96年 (12期)		金谷観 光	暖香 園	銀水 荘	国観 連	本行 取引
売上高	100%	21,316	100%	22,672	100%	23,641	100%	22,467	100%	20,107	100%	19,010	100	100	100	100	100
国内ホテル計	100%	21,316	100%	22,365	100%	23,322	100%	22,127	100%	19,768	100%	19,010					
売上総利益	71.7%	15,289	71.8%	16,274	71.7%	16,958	72.4%	16,268	73.1%	14,700	72.7%	13,828	81.8	70	66.7	73.7	50.2
国内ホテル計	71.7%	15,289	71.7%	16,038	71.6%	16,700	72.3%	15,997	73.0%	14,428	72.7%	13,828					
販管費	63.3%	13,494	68.1%	15,428	68.5%	16,188	67.6%	15,179	71.0%	14,284	75.3%	14,310	77.4	79.9	62.9	68.2	46.8
人件費	21.7%	4,635	23.1%	5,245	23.0%	5,440	23.7%	5,334	25.8%	5,189	27.3%	5,187	31.6	40.7	31.1	26.3	
支払手数料	7.1%	1,512	7.8%	1,771	7.4%	1,749	7.8%	1,759	8.0%	1,616	8.3%	1,570	7.6	10.6	6.6	7.7	
報告宣伝費	1.9%	409	2.0%	445	1.9%	455	1.5%	340	1.7%	351	1.7%	318	1.3	1.8	2.2	1.3	
光熱費	1.6%	341	1.8%	401	1.8%	426	2.1%	423	2.1%	423	2.4%	457	4.1	3.7	1.2	4.2	
消耗品費	3.3%	703	4.1%	922	2.4%	574	2.3%	519	3.3%	663	2.9%	549	2.8	0.9	3.7	1.5	
修繕費	1.7%	362	1.8%	401	1.3%	304	1.3%	282	1.3%	259	1.4%	273	0.1	0.8	0.8	1.1	
燃料費	1.3%	270	1.1%	260	1.1%	271	1.1%	254	1.2%	237	1.5%	275	1.4	1.1	1.8		
芸能費	1.8%	383	1.7%	392	1.3%	302	1.0%	215	1.0%	194	0.9%	171					
リース料	1.3%	270	1.4%	319	1.4%	327	1.4%	323	1.5%	309	1.2%	236					
外注委託費	5.1%	1,092	5.9%	1,334	7.6%	1,795	6.7%	1,507	5.2%	1,049	5.4%	1,032	3.7	0	2.2	3.1	
その他営業経費	7.1%	1,512	7.9%	1,792	8.0%	1,899	8.6%	1,924	9.3%	1,869	9.5%	1,800	13.7	6.9	6.8	1.6	
(営業費小計)	53.9%	11,499	58.6%	13,293	57.3%	13,542	57.4%	12,898	60.5%	12,159	62.4%	11,867	67.3	66.5	56.8	61.2	
GOP	17.8%	3,789	13.1%	2,981	14.4%	3,415	15.0%	3,370	12.6%	2,540	10.3%	1,962	14.5	3.5	9.9	12.5	
国内ホテル計	17.8%	3,789	13.3%	2,981	14.5%	3,379	15.2%	3,342	12.8%	2,524	10.3%	1,962					
租税公課	2.0%	434	1.6%	369	2.1%	504	1.6%	356	1.8%	352	2.4%	459	1.4	66.5	1.3		
減価償却費	5.9%	1,252	6.3%	1,418	7.6%	1,786	6.9%	1,559	7.1%	1,422	7.8%	1,645	8	7.3	3.1	7	6.2
保険料・賃借料	1.4%	308	1.5%	348	1.5%	356	1.6%	366	1.7%	351	1.8%	340	0.7	2.1	1.8		
営業利益	8.4%	1,795	3.7%	846	3.3%	770	4.8%	1,089	2.1%	415	-2.5%	-481	4.4	-10	3.8	5.5	3.4

出典：図表 9-4 と同じ。

図表 9-8 本グループホテルのキャッシュフローの推移 (単位：百万円)

	91/12期		92/12期		93/12期		94/12期		95/12期		96/12期見込	
キャッシュフロー	5.80%	1238	3.60%	824	5.40%	1,271	5.50%	1,236	3.90%	786	1.30%	248
国内ホテル計	5.80%	1238	3.70%	819	5.40%	1,262	5.60%	1,244	3.90%	772	1.30%	248
鬼怒川1	3.35%	710	-1.20%	-269	3.20%	739	3.20%	712	2.80%	557	3.10%	583
鬼怒川2	2.50%	530	1.40%	306	1.70%	391	0.30%	57	1.20%	240	0%	0
その他ホテル1	-0.20%	-53	2.80%	622	0.80%	184	1.40%	310	1.20%	240	-0.40%	-69
その他ホテル2	0.20%	51	0.70%	160	-0.20%	-51	0.70%	164	0.00%	8	0.40%	79
その他ホテル3									-1.40%	-273	-1.80%	-345

注：％は売上高比率。

出典：図表 9-4 と同じ。

つまり、本グループホテル収支をまとめると、93年12月期末まで売り上げ増加し、94年12月期以降3期連続減少している。売上総利益91年12月期の売上高比率71.7%から95年12月期73.1%と改善している、絶対収入額は減少し厳しい状況がうかがわれた。こうしたことからホテルごと改善の余地は大きいとみられる。管理費は91年から96年まで総じて増加しており、人件費・外注委託費・光熱費など固定費とエージェント向け支払い手数料が主な増加原因であることを分析した。

こうした状況の下で、GOP（営業粗利益）比率は、91年12月期末37億89百万円の売上高比率17.8%から93年12月期末34億15百万円の売上高比率14.4%に低下し、さらに96年12月期末19億62百万円の売上高比率10.3%大幅に低下したのである。償却負担が大きく、営業利益段階でも96年12月に4億81百万円の赤字転落する見込みである。同じく、経常損益は、91年12月期末3億45百万円の売上高比率1.6%から、翌年92年12月期末－5億10百万円の売上高比率－2.28%の赤字を計上しはじめ、96年12月期－13億97百万円同前比率－7.4%という創業以来の大幅赤字が見込まれ、キャッシュフローベースでも2億円と限りなくゼロに近づく経営ひっ迫が見込まれることがわかる（図表9－8を参照）。

②本グループのホテル別にみた95年度・96年度の経営状況

図表9－9において「企業別・ホテル別にみた足許の収支状況」を次に分析する。

i) 鬼怒川ホテル1の財務分析

鬼怒川ホテル1は、グループ中では、95年12月期売上61億11百万円（100）から96年12月期売上56億72百万円（93）に低下するも、最も高く、同期間において、売上総利益45億72百万円の売上高比74.8%から43億09百万円の同前比76.0%に上昇している。同ホテルは、売上低下に応じた対応が比較的有効に実行されたことにより、94年12月期キャッシュフロー7.12億円の売上高比3.20%から95年12月期5.57億円同前比率2.80%にかけて急落したキャッシュフロー水準を95年12月期5.83億円の同前比3.10%を何とか維持している。しかし、経常利益は96年12月期－45百万円の赤字に転落し、翌96年12月期－69百万円の赤字が続いた。しかし、グループのなかでは3.68億円の支払利息を95年12月期に負担をしながらも、懸命に経営努力に取り組んでいることがうかがわれるのである。

つまり、鬼怒川温泉宿泊業者の懸命な経営努力にもかかわらず、95年以降は、団体宿泊客の一層の減少が見られ、91年2,840千人が、92年2,963千人に、93年3,137千人のピークを境に、94年3,019千人に減少に転じ、95年2,782千人に、さらに減少したのである。この宿泊数の減少比率は、92年から95年間で－6.1%、94年から95年間で－7.9%の減少が見られたのである（鬼怒川の宿泊数調査は、栃木県観光課による）。

ii) 鬼怒川ホテル2

鬼怒川ホテル2は、料理原価が高く、かつ増加傾向にあり、営業費用の削減が追い付かないため、GOP比率は低水準かつ大幅な減少傾向にある（95年12月期5.22億円の売上高比9.4%から96年12月1.45億円の売上高比3.2%）。資本費・金利は他ホテルより負担が小さいが、96年12月期は経常赤字2億円へ転落、キャッシュフローはゼロとなると見込まれている（図表9－7を参照）。

iii) その他ホテル1

その他ホテル1は、材料仕入において同一需給圏にある鬼怒川1に対し、95年12月期で売上高54億47百万円（100%）で売上総利益39億16百万円の71.9%で、2.9%も低く、その格差が96年12月期には3.6%まで拡大する。要因は、仕入原価管理が不徹底である模様。固定費の削減も進まず、GOPの低下率は全ホテルの中で最大である。資本費・金利も支えられず、

経常赤字は拡大、キャッシュフローも 96 年 12 月期にマイナス 69 百万円の同比率－0.40%に転落する等、深刻な事態にある。

iv) その他ホテル 2

その他ホテル 2 は、95 年 12 月期売上高 26 億 43 百万円（100%）で売上総利益は 19 億 89 百万円の 75.3%が、96 年 12 月期の売上は 25 億 25 百万円（100%）で売上総利益 18 億 89 百万円の 74.8%と、若干低下するものの、GOP 比率は 13.9%から 16.2%へ改善、経常赤字幅は－2.64 億円から－1.64 億円に縮小、キャッシュフローは 8 百万円から 79 百万円へのぎりぎり黒字であった。95 年 12 月期は地震や労働組合結成に絡んだ規律の緩みを背景に収支悪化したが、事態沈静化と共に、収支は安定化した。しかし、依然投資負担を吸収できず、96 年 10 月の地震の影響も不安要因として残る状況である。

v) その他ホテル 3

その他ホテル 3 は、初の通年営業となった 96 年 12 月期の売上高 15 億 7 百万円（100%）で、売上目標比－40%と不振を極めたのである。一方で、原価率は突出し、GOP 段階で－66 百万円－4.2%の赤字と深刻な状況であった。経常利益が－7.63 億円を計上、キャッシュフロー－3.45 億円と、既述の経営政策失敗、経験のない部長による放漫管理も一つの原因とみられる。

図表 9－9 企業別・ホテル別にみた足許（96 年 12 月期）の状況 （単位：百万円）

		売上	粗利		営業費用	GOP		資本費	減価償却	営業利益	経常利益	支払利息	当期利益	キャッシュ	前年比
95/12期	ホテル合計	19,768	14,428	73%	11,905	2,523	12.80%	2,105	1,404	418	-552	1,329	-632	772	-472
	鬼怒川1	6,111	4,572	74.80%	3,546	1,025	16.80%	756	576	269	-15	368	-20	557	-156
	鬼怒川2	5,537	3,939	71.10%	3,417	522	9.40%	371	235	151	85	233	5	240	183
	その他ホテル 1	5,447	3,916	71.90%	3,056	860	15.80%	462	280	398	-45	518	-41	240	-70
	その他ホテル 2	2,643	1,989	75.30%	1,622	367	13.90%	455	273	-88	-264	209	-265	8	-156
	その他ホテル 3	31	12	37.90%	266	-254	-8.30%	61	40	-315	-312	0	-312	-273	-273
96/12期	ホテル合計	19,011	13,829	72.70%	11,866	1,961	10.30%	2,443	1,645	-481	-1,397			248	-524
	鬼怒川1	5,672	4,309	76.00%	3,335	974	17.20%	713	540	262	43			583	26
	鬼怒川 2	4,551	3,186	70.00%	3,041	145	3.20%	349	200	-204	-200			0	-240
	その他ホテル 1	4,692	3,398	72.40%	2,899	499	10.60%	416	244	83	-313			-69	-309
	その他ホテル 2	2,525	1,889	74.80%	1,479	409	16.20%	415	243	-6	-164			79	71
	その他ホテル 3	1,571	1,047	66.60%	1,112	-66	-4.20%	550	418	-616	-763			-345	-72

出典：図表 9－4 と同じ。

（7）本グループホテルの財政状態

① 連結ベース財政状態

図表 9－10「本グループホテルの連結バランスシートの推移（91 年度～95 年度）」において、本グループのホテルの財政状態を分析解明する。

当社の短期資産のうち、棚卸資産が 2 億円台の低水準に抑制しているが、売掛金が 40 億円～46 億円台と大きい点及び現預金残高が 40～46 億円と売上比 3.3%～3.8%とで大きい点が上

げられる。売上債権・在庫に対して、支払手形・買掛金が 35 億円～78 億円と 2.1%～4.7%の比重が小さく運転資金が恒常的に必要であるうえ、現預金残高も大きく、旅館としてはやや例外的な資金構造をなしている。

固定資産は 95 年 12 月期 273 億円（前年度 255 億円）を超え、回転期間も 16 ヶ月と大きくになっている。過去一貫して増加させており、その他ホテル 3 関連のほかにも、95 年 12 月期中に土地取得する等事業拡張意欲が大きいのが特徴である。同年度の土地 60.89 億円で、前年度 59.19 億円の 1.03 倍に増加、建物 179.85 億円で、前年度 145.27 億円の 1.24 倍に増加したのである。宿泊客が減少する中の土地・建物の拡張であり、過剰設備投資を行っていると考えられる。投資資金は借入金依存である。長期借入金は、91 年 12 月期 267 億 88 百万円（100）の総資産比 86.9%、95 年 12 月期 276 億 23 百万円（105）の同前比 80.9%と著しい比率であり、95 年 12 月期の有利子負債の対総資産構成比は 97.9%と他社に比べて相当に高いのである。償却をフルに行って当期損失が続く一方で、借入見合で新規投資を行っているため、外部負債は減少せず債務超過が増大する状況にある。宿泊客減少が続く中、資金繰りの経営危機が予測される厳しい経営状況が続いている。

図表 9-10 グループホテルの連結バランスシートの推移 （単位：百万円、ヵ月）

	91/12期		92/12期		93/12期		94/12期		95/12期		金谷	暖香	銀水
流動資産	3.3	5,942	3.3	6,257	3.4	6,642	3.5	6,570	3.8	6,325	3.7	4.9	3.8
現預金	2.3	4,034	2.2	4,083	2.3	4,605	2.6	4,961	2.8	4,621	1.9	0.6	2.9
売掛金	0.7	1,280	0.7	1,284	0.6	1,260	0.6	1,100	0.7	1,091	0.5	0.2	0.4
棚卸資産	0.1	224	0.1	242	0.1	211	0.1	205	0.1	194	0.3	0.1	0
その他流動資産	0.2	403	0.3	648	0.3	566	0.2	304	0.2	418	1.1	4.1	0.4
固定資産	14	24,852	13.8	26,132	12.6	24,734	13.6	25,475	16.3	27,373	20	10	15.6
有形固定資産	12.7	22,543	13.1	24,817	12	23,550	13	24,285	15.6	26,200	16	8.7	15.3
土地	3.3	5,794	3.1	5,819	3	5,869	3.2	5,919	3.6	6,089	4.7	2.5	2.7
建物	1.1	1,899	8.7	16,441	7.9	15,496	7.8	14,527	10.7	17,985	9.8	6.1	5.4
その他	8.4	14,850	1.4	2,557	1.1	2,185	2.1	3,839	1.3	2,126	1.5	0.1	7.2
無形固定資産	0.1	231	0.1	261	0.2	483	0.2	466	0.3	463	0.2	0	0
投資その他資産	1.2	2,077	0.6	1,054	0.4	701	0.4	723	0.4	710	3.8	1.2	0.3
資産合計	17.3	30,819	17.3	32,737	16.2	31,827	17.4	32,496	20.4	34,149	23.7	14.9	19.4
負債	17.4	30,885	17.6	33,344	16.7	32,934	18.1	33,937	21.6	36,229	22.7	12.3	17.5
流動負債	2	3,468	3.4	6,457	3.5	6,969	3.8	7,086	4.7	7,844	4.7	0.5	3.4
支払手形	0.1	183	0	76	0	68	0	85	0	64	0	0.1	0.5
売掛金	0.3	489	0.3	550	0.2	480	0.2	452	0.3	476	0.2	0.1	0.3
短期借入金	0.9	1,675	2.5	4,699	2.5	4,988	2.9	5,385	3.5	5,796	4.2	0	2.2
その他流動負債	0.6	1,120	0.6	1,131	0.7	1,433	0.6	1,164	0.9	1,509	0.3	0.3	0.4
固定負債	15.4	27,418	14.2	26,887	13.2	25,965	14.3	26,852	16.9	28,384	18	11.8	14.1
長期借入金	15.1	26,788	13.9	26,257	12.9	25,324	14	26,121	16.5	27,623	17.8	11.8	14.1
その他固定負債	0.4	630	0.3	630	0.3	641	0.4	731	0.5	761	0.2	0	0
自己資本	-0.1	-240	-0.5	-931	-0.8	-1,493	-1	-1,828	-1.5	-2,466	1	2.6	1.9
（有利子負債計）	16	28,463	16.4	30,957	15.4	30,312	16.8	31,506	19.9	33,419	22	11.8	16.3

出典：図表 9-4 と同じ。

なお、本グループのホテルの実質有利子負債を当年度のキャッシュフローで割り、95年12月期の実質返済能力を計算すると、334.35億円/7.86億円＝42.5年の長期の返済となり、グループ内ホテルのいくつかのホテルは収益力が弱いことからグループの返済としては相当の重荷になること分析されたのである。ちなみに、国観連・総資産返済年は23.3月出ることからも、そうと重い返済年限が予想されるのである。

(8) 本グループホテルの資金繰り状況

① 資金移動表の分析

図表9-11「グループホテルの資金移動表」において資金繰りの状況を分析説明する。

1992年12月期から95年12月期までの資金移動表(実質修正前)を見ると、経常収支は6.08億円～17.24億円のプラスに推移し、93年12月期17.24億円のプラスをピークにその後、若干であるが低下している。決済設備収支は、毎年度、固定資産投資－5億円から－33億円の範囲で支出増となり、大幅マイナスになっている。93年12月期を除いて、決済設備収支のマイナス分を経常収支で賄っておらず借入金が増加し、財務収支は連続してプラスになっている。現預金は借入増と共に積み増してきたが、95年12月期は3億円取り崩し資金繰りを賄っているのだ。

つまり、全体として、ぎりぎりで資金繰りをまわしている状態で、これ以上経常収支の低下は設備投資を止めても吸収しきれず、抜本的な資金繰り対策が必要となる。

図表9-11 グループホテルの資金移動表 (単位：百万円)

	92/12期	93/12期	94/12期	95/12期
売上高	22,672	23,641	22,467	20,107
売上原価	-6,398	-6,684	-6,199	-5,407
販管費	-15,428	-16,188	-15,179	-14,284
その他営業外収益	431	466	451	459
支払利息	-1,877	-1,564	-1,519	-1,329
その他営業外費用	-82	-217	-111	-155
減価償却費	1,418	1,786	1,559	1,422
棚卸資産増減	-18	31	6	11
他流動資産増減	-245	81	263	-115
他流動負債増減	11	302	-269	345
経常収支	608	1,724	1,695	1,121
連運資金要因	-301	361	147	253
損益要因	909	1,364	1,548	868
決済設備収支	-3,052	-558	-2,532	-3,374
財務収支	2,493	-644	1,194	1,913
収支過不足	49	522	356	-340
期末現預金	4,083	4,605	4,961	4,621

注：経常収支の運転資金要因は短期資産負債の変動すべてを含む。

出典：図表9-4と同じ。

② 本グループホテルのホテル別資金繰り表

96年8月までの各ホテルの資金繰りの状況を見ると、その他ホテル1・その他ホテル3・鬼怒川2は経常収支が、支出を上回っており、その他ホテル1・鬼怒川2は外部借入で調達した。その他ホテル1・鬼怒川1は、約377百万円のお客ホテル（その他ホテル2・その他ホテル3）向け本支店勘定（資本）を建てて、金利・約弁の立替を行ったのである。全体としてぎりぎり資金繰りで回っている形であるが、これ以上の経常収入低下は設備投資を止めても吸収しきれず、資金繰りのための抜本的な対策が必要と考えられる（図表9-12を参照）。

図表9-12 グループホテルのホテル別資金繰り表要約（95年度・96年度）（単位：百万円）

	その他ホテル1					鬼怒川1					その他ホテル2					鬼怒川2		
	経常 収支	設備 投資	他ホ テル	金融 収支	翌月 繰越	経常 収支	設備 投資	他ホ テル	金融 収支	翌月 繰越	経常 収支	設備 投資	他ホ テル	金融 収支	翌月 繰越	経常 収支	金融 収支	翌月 繰越
95年度	71	-129	218	94	754	656	-67	-222	-566	320	NA	NA	272	NA	NA	84	-48	254
96年度	-234	-70	-334	399	181	168	-41	-43	-243	119	32	-23	245	-366	252	-442	234	45

注：①96年度は1月から8月までの合計である。

②資金繰り表は95年その他ホテル2、96年その他ホテル3は提出無し。経常収支は設備投資・他ホテル向け支払いを除いたものである。③鬼怒川2は95年以来設備投資をストップしている。

出典：図表9-4と同じ。

図表9-13 グループホテル金融機関取引推移（単位：百万円）

	93年12月期 残高						
	グループシェア		鬼怒川1	鬼怒川2	その他ホ テル1	その他ホ テル2	その他ホ テル3
商工中金	8,930	26.7%	1,943	1,310	2,915	1,568	1,200
足利銀行	9,240	27.6%	877	1,586	5,041	637	1,100
日本興業銀行	7,562	22.6%	1,914	556	2,481	1,312	1,300
栃木銀行	4,677	14.0%	1,046	2,104	901	26	600
その他	3,026	9.1%	804	85	839	449	800
グループシェア計	33,435	100.0%	6,584	5,641	12,177	3,992	5,000
	93年から95年 変動						
	グループシェア		鬼怒川1	鬼怒川2	その他ホ テル1	その他ホ テル2	その他ホ テル3
商工中金	1,243	1.4%	-275	266	-21	73	1,200
足利銀行	570	-1.0%	-168	-228	30	-164	1,100
日本興業銀行	778	0.2%	-400	-18	-246	142	1,300
栃木銀行	362	-2.1%	-269	-78	-147	256	600
その他	160	1.5%	-120	-166	-91	-282	800
グループシェア計	3,113	0	-1,232	-224	-475	25	5,000

出典：図表9-4都同じ。

（９）グループホテル金融機関取引推移の分析

本グループホテルの 93 年から 95 年の金融機関の取引状況を分析すると、新築のホテル開業に伴う建設資金借入により、上位四行（商工中金、足利銀行、日本興業銀行、栃木銀行）の残高が増加している。中でも、商工中金が 12 億円増と一番多い。金額メインは足利銀行の 92 億円であるが、経営面での発言力などは有しないため、商工中金が 89 億円と 2 番目に融資しておりメインに近い立場である。3 番目が日本興業銀行で約 76 億円、次いで栃木銀行 46 億円と続いている。同社経営につき詳しい金融機関がない模様であり、資金不足が継続的に必要となった場合の対応には留意が必要と判断されている（図表 9－13 を参照）。

なお、足利銀行は 93 年から 95 年の変動表を見ると、その他ホテル 3 に 11 億円の投資を行っているが、多額の不良債権処理を仕入れられて株式等の損益でも当期利益を補い切れず赤字に転落した時である。にもかかわらず、これだけの投資を行っていたことになる。足利銀行本体が金融庁に報告しているように、融資拡大路線からの転換の遅れと危機感のない経営体制の中で融資は継続されていた。

3. バブル経済崩壊時のホテル・旅館に対する銀行融資の懸念と態度¹⁸⁸

（１）鬼怒川温泉の客足の落ち込みと旅行形態の変化

鬼怒川温泉宿泊業者は、バブル期には、黙っていても、旅行代理店（エージェント）が団体客をどんどん送り込んできたため、ひたすら拡大路線を突っ走った。だが、バブル崩壊とともに、客足は大きく落ち込み、こうした中で、ホテル・旅館間の熾烈な価格競争や値引き合戦が行われ、経営環境はますます苦しく、厳しくなっていくことになったのである。

（２）旅館・ホテルの苦境

旅館・ホテルでは、運転資金が回らなくなってきた、銀行債務は膨らんでいった。リゾート法全盛時代に建てた豪華な施設は、小グループ旅行には適さなくなり、団体宴会型の旅行から個人小グループ型の旅行に適した個人客が温泉でくつろぎ、家族が満足する催し物の企画等への施設への変更が必要となってきたが、客足が増えないなかでのリモデルに手をつけられず、設備投資を手控えてきたことによる老朽化が激しくなってきたのである。

こうしたなかで、ホテル・旅館間の熾烈な価格競争や値引き合戦がおこなわれ、ホテル・旅館の経営はますます苦しくなっていたのである。

ただ、宿泊業は日銭商売ということもあって、経営難が表面化するまでにはタイムラグがあったのである。

¹⁸⁸ 本章バブル経済崩壊時の旅館・ホテルへの銀行への対応は、岩城成幸「温泉街の事業再生と地域金融機関－鬼怒川温泉と足利銀行の関係を中心に－」国立国会図書館『レファレンス』2006 年 6 月 7 頁～10 頁を引用・参考にしている。

（３）旅館・ホテルに対する銀行の態度の変化

バブル経済崩壊以降のこうした地方の温泉旅館・ホテルの苦境に、追い討ちをかけたのが、地方銀行による不良債権処理の加速化・本格化であった。地方銀行は、財務の健全化を図るために、不振企業の債権の処理に着手した。その際、真っ先に槍玉にあげられたのは、「地方銀行のアキレス腱」とも言われていた温泉旅館・ホテルであったのである。温泉旅館・ホテルは「装置産業」とも言われ、銀行から融資を受けて設備投資を行い、その借金を、金利を払いながら長期間にわたって返済していくのが通常のパターンである。こうしたこともあって、ある旅館の経営者は、銀行とのつながりを、「一心同体」¹⁸⁹と表現していた。だが、旅館を取り巻く環境は、経営者達が気づかないうちに、大きく変化していたのである。

地方銀行にとって、融資期間が長く、しかも融資額が大きい温泉旅館・ホテルは、たとえ１件であっても、それを処理することにより、銀行の貸借対照表を、大きく改善させることができる。そこで地方銀行は、温泉ホテル・旅館の債権処理、不良債権の処理を急ぐことになったのである。

４．ホテル・旅館経営破綻原因と足利銀行の実態

（１）足利銀行の融資拡大路線からの転換の遅れ¹⁹⁰

バブル経済は、1990年初頭の円安・株安・債券安のトリプル安を契機として崩壊に向かい、91年には土地価格が下落しはじめ本格的に崩壊したのである。特に地価の上昇は、不動産融資の総量規制が同年４月から実施されたことに伴い急速に沈静化し、1990年を境に弱含みとなり、翌年頃からは下落が目立ちはじめていた。しかし、栃木県の地価は、住宅地、商業地とも1990（平成１）年には15～16%、1991（平成２）年に12～14%と年率二桁の上昇を続けていたのである。

バブル経済が終わりを告げていたにもかかわらず、当行はその後も各地で都銀等からの紹介・斡旋案件なども含め融資を拡大し続け、バブル崩壊以降である1990年度から1992年度の３年間で貸出残高を4,992億円増加させたのである。つまり、足利銀行経営者の将来予測の判断の誤りがその後の、銀行経営の行き詰まりの大きな原因となるのである。

すなわち、経営者の経営方針の転換の遅れは、金融経済の中心、東京の現下の状態の情報収集・分析し、将来に反映させる重要な経営判断ポイントが抜け、専ら時間差のある地方の遅い情報を主体に業務運営をしていたことが要因であったと考えられる。

旅館・ホテルは、上記第３章「某大規模温泉旅館の経営状況」で分析解明してきたように、複数の金融機関と取引をしていた。通常銀行は、融資を渋るなかで、足利銀行は融資を歓迎していたので、急速に足利銀行の融資に走った。結果として選別されそうになった取引先は、足利銀行が取って行ったことになり、一蓮托生の構図が出来ていったと考えられる。

¹⁸⁹ 「どうなる足利銀行（４）各旅館への配慮に危機感 船曳富士男さん」（連載）『読売新聞栃木版』2003年12月10日。

¹⁹⁰ 本節は、株式会社足利銀行、『業務及び財産の状況等に関する報告』2004年10月8日、7頁を参考にし、論述している。

（２）金融業者の運転資金手当て

足利銀行が、破綻前にとっていたこうした「地元密着」というスタンスは、「もたれ合い」を生み出したと批判されている。前述したその典型が、「折り返し資金」という特殊な資金貸付け方法であった。この方式は、借主に予定返済額をまずいったん返済してもらい、そのうえで、予定返済額と同額を、再び運転資金として貸し付けるものであった¹⁹¹。

旅館・ホテルは、本章の「2. 某大規模温泉旅館の経営状況」でみたように、1993 年当時には、金融機関からのつなぎ融資がなければ立ち行かなくなっており、この役目を足利銀行が果たしており、融資は継続されており、2003 年 12 月に新経営陣にきりかわるまで続いたと思われる¹⁹²。

（３）足利銀行の危機時にみられた旅館ホテルへのアプローチ

足利銀行の危機は、1998 年 3 月の取り付けを招き、金融商品の時価会計の導入による株式等の大幅損失の計上、不良債権処理のための償却手当・損失計上を求められたことにより債務超過と認定され、2003 年 11 月に特別危機管理銀行に指定されてゆくのだが（本論文、「第 2 章 3. 2002 年の足利銀行の経営破綻から特別危機管理銀行へ」を参照）、その過程で 2 つの興味深い状況が見られたので論述しておくことにする。

①温泉旅館専担チーム

旅館・ホテルは、上記第 3 章「某大規模温泉旅館の経営状況」でみたように、複数の金融機関と融資取引契約を結んでいたと思われ、かつ特定の銀行との財務上の支援に留まっていたと思われるが、不良債権処理の深化にともない、足利銀行は「温泉旅館専担チーム」を立ち上げ、温泉旅館に対する財務上の支援にとどまらず、誘客紹介支援や情勢、温泉旅館組合、民間企業との連携強化等幅広い働きかけを実践し始めていた¹⁹³。ようやく、貸しつけているホテル側の実態把握に動きだしたものと考えられる。これまで銀行は、経営の実情を詳しく調査・審査し、改善ポイントがあれば指導・勧告するというあたりまえの業務に無頓着だったように思う。残念ながらこの動きは状況を大きく変えることのないまま、足利銀行は一時国有化を迎えることとなったのである。

②第三者割当増資

足利銀行は、危機から破綻までの間に都合 5 回の増資等をおこなっている。そのうち、1998 年 3 月（300 億円）と 2002 年 1 月（299 億 6 千万円）の増資は、第三者割当増資で、前者は、3,074 名、後者は 12,052 名の取引先等が応じている¹⁹⁴。足利銀行の当時の危機的状況を考えると、これだけ多くの人々が増資の呼びかけに応じたことは、どう考えたらよいのか。地域の基

¹⁹¹ 「足利銀行に公的資金検討 地域経済へ悪影響懸念」『読売新聞』、2003 年 11 月 29 日。

¹⁹² 足利銀行の融資姿勢は、山崎美代造・斎藤秀樹・蓬田勝美、前掲書、33 頁～34 頁、38 頁～39 頁を参考にしている。

¹⁹³ 「特色ある取組の事例」、金融庁、(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/15/ginkou/f-20031007-2/03.pdf>)。

¹⁹⁴ 株式会社足利銀行「『業務及び財産の状況等に関する報告』（追加報告）」、2008 年月 30 日、7 頁を参考にしている。

幹銀行としての県民の足利銀行存続への希望と熱意がひしひしと感じられる。

（４）足利銀行の特別危機管理銀行への移管

2003 年 11 月特別危機管理開始決定がなされ、同 12 月に新経営陣が指名されると、旅館・ホテルにとって重要な次のステップが実行されることになったのである。

①運転資金の貸付停止

新経営陣に切り替わった段階で、それまで行われていた「つなぎ融資」の継続処理は、停止された。

②選別の開始

池田新頭取は、「拙速な不良債権処理が地元経済を破壊することのないように配慮しながら、足利銀行の再建を進める」と述べ、鬼怒川温泉の再生への取組みに関し、選別の方針を打ち出している。選別に際しては、「厳格な資産査定といった客観基準だけでなく、経営者の意欲等も含めて再生の可能性を判断してゆく」¹⁹⁵と述べている。

（５）預金保険法第 102 条第 1 項第 3 号による資産の買取り

預金保険法第 102 条第 1 項第 3 号は、「銀行が自力で再生するのではなく、危機管理銀行の資産の健全化のため、銀行の全資産の買取りを国が行う」よう定めている。整理回収機構に委託された資産の買取りは、簿価で 5,922 億円に上っている。2008 年に特別危機管理が終了するまでに整理回収機構は、最終売却先に売却し、回収を終えた¹⁹⁶。

新聞報道によれば、厳しい取立に向き合ったホテルと特別に再生にまわされたホテルとの間のギャップで、地域の温泉旅館・ホテル同士の不満が高まったと報じられている¹⁹⁷。

つまり、再生される温泉ホテル業と、切り捨てられる温泉ホテル・旅館業者との間で、人間関係が崩れ、その後の温泉観光地域としての連携・協力関係意識の醸成が難しくなり、地域の温泉観光リゾート開発が円滑に進めることが難しくなっているとのことである。

¹⁹⁵ 「足利銀行が挑む『金融・産業一体再生』への苦闘」『金融ビジネス』、No.233、2004 年 8 月、50 頁を参考にしてしている。

¹⁹⁶ 内閣府『破綻した金融機関の処理のために講じた措置の内容等に関する報告』、2008 年 12 月を参考にしてしている。

¹⁹⁷ 岩城成幸、前掲書、14 頁を参照にしている。

小 括

鬼怒川温泉旅館・ホテルは同族経営であった。ここで記載した例にもあるように、収益に見合った費用管理の考え方は導入されていなかった。新しいホテルを豪華に建てれば客は自ずとついてくると判断されていたようだ。自分の資産の担保価値以内で、銀行から借金し、新しいホテルの建築を行ったようだ。経営政策はその一点であった。

バブル景気とその景気の破綻を通じて、本グループホテルの財務分析から明らかになったことは、経営内容は、驚くほど悪いものであった。93年の売上がピークを迎えた時期には、キャッシュは破綻寸前であった。事例に挙げたホテルグループは、鬼怒川のNo1ホテルを含んでいたのである。他のグループのホテルも同じような経営状態にあったと推察される。長年の団体客の大量集客の経営に慣らされ、バブル景気がはじけ、ヒトの流れが大きく切り替わっていき始めていたのを見過ごしていたのである。旅館ホテル・旅館の設備を豪華にすれば客は自然とついてくると言う神話の中で、ホテル・旅館の経営は行われた。

銀行は、鬼怒川の観光・温泉の魅力を高め、温泉観光地域として一層発展するための、効率的な経営を推進するコンサルタントを含めた融資審査をせずに、旅行エージェントが送り込むこの団体客相手のホテル側の見方について行っていた点が上げられる。事例のグループホテルで分析解明したように、状況を客観的に見る力は特に足利銀行にはなかったと推察されるのである。

バブル景気がはじけた後、93年以降、客足が減少する中、ホテル・旅館の運転資金状況は急速に悪化し出し、銀行側の運転資金援助なしには、運営できない状況であったのである。それで、地方では不動産時価が上がっており、担保価値の上昇があったため、ホテル・旅館は運転資金を手当て・借り換えできていたのである。

本章の第5項で述べたように足利銀行は、貸出金を最大限に増額させ、銀行の影響力を栃木県全体に押し上げ、いわば最後の貸し手になったと考えられる。

担保価値が上昇しなくなると、新築どころか、改築の費用も捻出できなくなり、銀行から運転資金の供給を受ける状態であった。集客力の不足は価格の値引きで対応し、競争の激化のなかで、どんどんじり貧に陥ってきた。第Ⅱ部で取り上げた、グループホテルの財務分析の解明の事例では、経営方針の判断と効率性の追求には、どうしてもコンピュータシステムのレベルアップは必要であるとして記されている。

銀行は、ホテルの財務・経営の効率化のコンサル・手助けを行うことが重要な役割の1つであるが、経営そのものには援助ができなかったようである。足利銀行は、この章の第5項で述べたように、最後の貸し手であったことから、鬼怒川の旅館・ホテルは、バブル崩壊時に足利銀行を頼っていた。足利銀行は、膨大な貸金を調達し、積み上げ、特別危機管理銀行として、金融庁に支援を求めた。

その結果、銀行自らが再生を支援した一部の旅館・ホテルを除いて、大多数の中小の旅館・ホテルの債権は整理回収機構に売られ、足利銀行の負債の確定を行うとともに、他方、大多数

の中小の旅館・ホテル側は、厳しい取立に向き合ったと報道されている。

第7章から第8章、第9章と進んでくると、全体を通して大きな課題が浮かび上がってくる。
次にその課題について、考察することにする。

おわりに

—足利銀行倒産に伴う地域再生と中小企業金融支援に関する残された課題—

当論文（第7章「バブル崩壊以降の中小企業金融支援制度・政策の展開」、第8章「足利銀行の財務状況と経営戦略の変遷」、第9章「鬼怒川温泉旅館の経営」）全体を通して、以下の問題点を「残された課題」として論述したい。

1. バブル崩壊以降の中小企業金融支援政策の展開の意味すること

第1章で述べた「バブル崩壊以降の中小企業金融支援政策の展開」では、バブル崩壊以降信用保証協会の中小企業金融支援の代位弁済比率100%であったが、2007（平成19）年から金融機関もリスクの20%を負担する支援政策へと変更されている（本論文第1章バブル崩壊以降の中小企業金融支援政策の展開を参照）。

この制度を要約すると、中小企業金融は、バブル崩壊以降信用保証協会による全額代位弁済であったが、あまりにも無責任な融資をするモラルハザードが起こったため、その反省から、金融機関も負担する責任共有制度に2007年9月改められた。その後、2008（平成20）年9月リーマン・ショックが襲ってきて、「緊急保証制度」が急遽導入され、これが、責任共有制度の対象外とされた。しかし、これが終了する前、バブル崩壊時に銀行がおこなった「貸し渋り」や「貸し剥がし」といった融資引き揚げがまた起こるのではないかという債務者側の危惧から、100%保証の枠は延長され続けた。加えて当初の保証枠は6兆円だったが36兆円にも膨れあがり、この債務者である中小企業側の不安感を払拭し、金融業者と債務者が共通の土台の上で、地域の将来を見据えた案を考え、実現させてゆく見地から「金融円滑化法」が制定された。

このことは、他方で、経済のグローバル化の進展をふまえ、地域の金融機関の今後の生き方を模索する中で、金融庁主導で、地域の金融機関はその地域の中小企業と共同で地域密着型の収益基盤を整理してゆくことでもあり、金融庁と中小企業庁がこれを推進しながら、現在に至っている。推進期間中は、中小企業側からの資金繰り表が銀行側に提示され、双方の討議により、実現可能性が高ければ一定期間融資を継続されることとなった。「中小企業金融円滑化法」は廃止されても、この地域再生金融は継続されている。グローバル化が進展するなかで、金融機関の融資を受ける中小企業は、現在と将来の事業内容を銀行側にコンサルティングされるようになったともいえる。この制度を推進するため、さまざまなコンサルティングのためのサポート組織が立ちあがっている。

上述したように、日本の中小企業への融資制度は、貸付をおこなっている金融機関が融資先の業績の現状と将来をレビューしたうえ、そのプランの妥当性を判断し、妥当な案を融資先と相談し、融資先である中小企業をその方向に導いてゆくスキームである点が特徴である。そのため、金融機関が貸付先である中小企業を地域の将来性に適した方向に中小企業側と連携して導いて行けるかが鍵となる。

そこで、中小企業者と地域金融機関が共同して経営改善を実行できるように、「中小企業側からの経営改善計画書等（含む資金繰り表）が銀行側に提示され、双方の討議により、実現可能性が高ければ、一定期間融資を継続されること」となった。他方、銀行に対しては、金融マニュアルにおいて、「金融機関等の支援を前提として経営改善計画書等が策定されている債務者については、一定の要件を充たしている場合には、経営改善計画書等が合理的であり、その実現可能性が高いものと判断し、当該債務者は要注意先と判断して差し支えないものとする」¹⁹⁸とされた。債務者の不安は、「緊急保証制度」が終われば、バブル崩壊時に銀行がおこなった「貸し渋り」や「貸し剥がし」といった融資引き揚げがまた起きるのではないかという点にあると思われる。この不安感を払拭し、金融業者と債務者が共通の土台の上で、地域の将来を見据えた案を考え、実現させていく上で、「金融円滑化法」とその意図に根ざした「金融マニュアルの変更」は必要だった。これが「金融円滑化法」の意味であると思われる。

この過程で中小企業金融は、再び金融機関に委ねられたのである。しかし、この制度の前提は、銀行が健全に存続し、機能していることにあると思われる。では、地域の中核である銀行がたちゆかなくなった場合は、債務者である中小企業はどうなるのであろうか。

中小企業金融支援制度の議論が行われているまさにその時に、そのような事態が起っていたのである。足利銀行の事例である。これまで見てきたように、足利銀行は、栃木県を中心に『ボックス・アシカガーナ』と称されるほどの中核銀行になっていたのであり、鬼怒川温泉にも多額の貸金を積んでいたことで知られている。これらの点は、第2章、「足利銀行の財務と政策の変遷」及び第3章「鬼怒川温泉旅館の経営」に内容を記した。

最後に、この事例を通して、「銀行側で何が起ったか」と「債務者である温泉旅館側で何がおこっていたのか」を中心に論じたい。うで、「その地域の基幹銀行が立ち行かなくなっていくとき、どうすればよいのか、なにが現在の中小企業金融制度に欠けているか」を論じてゆくことにする。

2. 地域の基幹銀行が立ち行かなくなった場合（足利銀行のケース）

織物業の隆盛等を背景に 1895（明治 28）年に栃木県に創業した株式会社足利銀行は、創業以来「地元密着、堅実経営」を貫いてきたが、その経営は、向江久夫氏が日銀理事の紹介で足利銀行に入行したことにより、徐々に積極姿勢へ転ずることとなった。向江氏は、1982（昭和 57）年に頭取に就任し、「民活法」（1986 年）と「リゾート法」（1987 年）を軸とする日本の内需拡大期に、経営方針を積極策に全面転換し、当時の金利自由化に伴う調達金利の上昇を吸収できる高収益貸出先への融資の拡大を追い求める超積極経営をおこなった。バブル景気の波に乗り、パチンコ、レジャー・リゾート産業（旅館・ホテル）が、当時の足利銀行の経営エリアにおいて、資金需要も大口かつ旺盛であったことから、これらの業種に積極的な対応をおこなっている（詳しい内容は、第2章参照）。さらにこの方針を遂行するため融資審査と融資促進

¹⁹⁸ 金融庁、『金融検査マニュアル別冊』、44 頁による、
https://www.fsa.go.jp/manual/manuali/manual_yokin/bessatu/y1-01.pdf 2018 年 7 月 3 日。

が一つの組織で行えるよう組織を改編し、内部役員の決裁権限を大幅に緩和した。営業店業績評価を収益・運用に大幅にシフトし、評価をおこなうようにした。

また、店舗を拡充し、海外店舗まで開設した。関連ノンバンクを拡充し、銀行本体を補う融資の量的拡大をおこなっている。これほどのリスク管理の緩和と量的拡大の結果、1993（平成5）年には、足利銀行の貸出残高は、ピークをむかえ、バブル崩壊以降も長くこの水準は続いた。

足利銀行の貸出残高の増額の結果、足利銀行の栃木県内貸出金シェアは、2003（平成15）年3月期には、49%に達した。この中核銀行がバブル崩壊以降、破産し、預金保険法102条第3号の適用を受けることになり、全株式を預金保険機構が強制取得、一時国有化を経て、特別危機管理銀行になったのである。

経営健全化を自行で遂行できず、強制的に経営再建をおこなわせられたのである。第2章にこの経緯は詳述したので、ここでその過程に踏み込むのは避けるが、こうなった大きな要因の一つは、銀行の過度な融資姿勢にあったと思われる。融資規模を大きくすることに、あまりに急ぎ過ぎた。金利の高い融資を獲得するため、景気の変動に弱いリゾート関連に集中していった。リゾート関連が当時の栃木県近辺の地域経済を支えていたので、バブル崩壊以降も、あまりに地域経済に与える影響が大きすぎて融資を止められず、不動産担保に代わって、信用保証協会等による保証担保による貸出に切り替えられ、融資は続いた。この点が、他の銀行と決定的に違っていたため、時価の下落とこれにともなう景気後退の影響を回避できなかった。

もうひとつは、時価主義への会計基準の変更である。売却と買い戻しを繰り返していた保有有価証券は時価に切り替えることにより、大きな評価損を計上せざるをえなくなった。結果として、債務超過が避けられなくなったものである。預金保険法102条3号として認定され、一時国有化、危機管理銀行へ指定された。

足利銀行は、自力で再生できず、貸金を整理回収機構に売却し、債券を確定させ、整理回収機構が債務先から債務の取立を比較的短期間でおこなわざるを得ないこととなった。

3. 足利銀行の破綻が引き起こした事態

—地域の経営者の不信感を惹起—

（1）全体

このことが、鬼怒川温泉の旅館・ホテルの置かれていた状況とあいまって、深刻な事態をひきおこしてしまった。第3章で述べたように、バブル絶頂期には、鬼怒川温泉の旅館・ホテルは、宿泊客のピークを過ぎていて、徐々に衰退しはじめていた。団体旅行から個性的で小規模な旅行へと変化が始まっていたのを見逃していたのである。この状況を豪華な施設を作ることにより集客できると勘違いし、まだ地価上昇の時に、多角化と施設の増改築を進めていた。

当然、運転資金に困り出した旅館・ホテルは、銀行に融資を依頼し、銀行もこれに応じていたため、抜本策はとられなかった。銀行に融資を渋られると、足利銀行に頼ってゆき、足利銀行は、いわば「最後の貸し手」になっていった。

温泉地の場合は、全体の環境と醸し出す雰囲気こそがもっとも大事な資産であり、「命」であ

るともいえる。地域と所属する旅館・ホテルも含めた全体が観光の受け皿であろう。

（２）廃業宿泊施設の撤去について

足利銀行の破綻にともない、自力で再生できず、貸金を整理回収機構に売却し、債権を確定させた。整理回収機構が債務先である旅館・ホテルから債務の取立を比較的短期でおこなわざるを得ないこととなったことは、現在おこないつつある廃業した旅館・ホテルの後始末と鬼怒川温泉の再生にも大きな影を落としていることが、『運輸政策コロキウム』であきらかにされている。

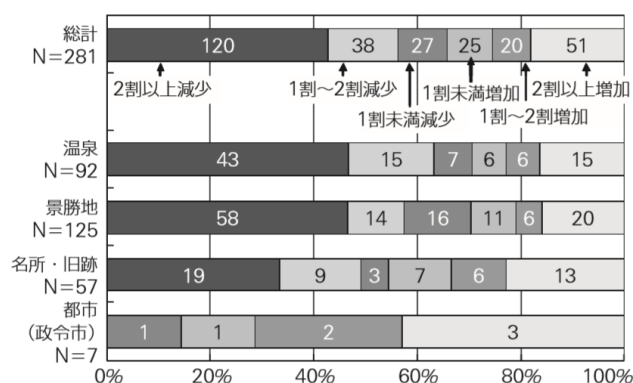
運輸政策研究機構は、衰退観光地の現状とその再生に向けた調査を行っており、2008（平成20）年2月に、『衰退観光地再生の課題と制度』として、その概要を早川伸研究員が『運輸政策コロキウム』講演をしている¹⁹⁹。

この講演は、日本の衰退温泉地を調査したうえで、衰退温泉地の共通的な特徴とそれぞれの衰退温泉地の再生への取り組みを紹介している。このなかに、鬼怒川温泉が含まれている。以下、「衰退温泉地の共通的な特徴について」の部分と「鬼怒川温泉の再生への取り組みについて」の部分を紹介したい。

①観光地の衰退状況

図表一1 は、旧国鉄の周遊指定地について、日本観光協会『全国観光動向』等においてデータが存在する 281 箇所について、2004（平成16）年の入込客数が1990（平成2）年と比較してどうなっているかを示したものである。全体では、7割弱の観光地において、入込客数が減少しており、特に温泉や景勝地において、減少している観光地の割合が大きいことが示される。

図表一1 入込客数増減の割合



出典：日本観光協会『全国観光動向』1990年版 2004年版

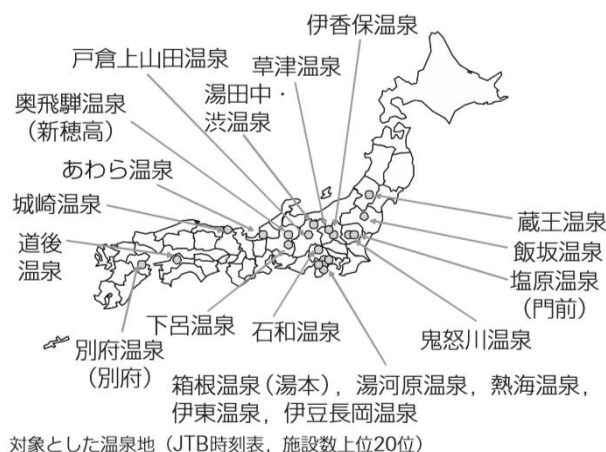
引用：運輸政策研究機構、『第89回運輸政策コロキウム「衰退観光地再生の課題と制度」』、2008年2月1日、46頁より引用。

¹⁹⁹ 運輸政策研究機構、『第89回運輸政策コロキウム「衰退観光地再生の課題と制度」』、2008年2月1日
<http://www.jterc.or.jp/kenkyusyo/product/tpsr/bn/pdf/no40-03.pdf>
以下この節の内容はコロキウムの公演とその資料を参考にしている。

②温泉地の宿泊施設数の状況

個々の温泉地の廃業旅館が時間の経過に伴ってどのように広がっているかに関して、環境省のホームページとゼンリンの住宅地図を用いて個々の温泉地における宿泊施設数を調査した。

図表－2 対象とした温泉地



出典：『JTB 時刻表』の「日本観光旅館連盟 会員旅館・ホテル」、「JTB 協定旅館・ホテル案内」；運輸政策研究機構、『第 89 回運輸政策コロキウム「衰退観光地再生の課題と制度」』、2008 年 2 月 1 日、46 頁より引用。

対象とした温泉地は、『JTB 時刻表』の「日本観光旅館連盟会員旅館・ホテル」および「JTB 協定旅館・ホテル」に記載されている 1990（平成 2）年 4 月時点の宿泊施設数の上位 20 箇所から選定した（図表－2 参照）。温泉地の範囲は、『JTB ポケットガイド』によった。これにより、各温泉地の宿泊施設の営業中・廃業の状況を示す地図を各抽出した温泉地ごとに作成した。これにより、廃業する宿泊施設は、地理的特徴（駅から遠い等）は見いだせなかった。

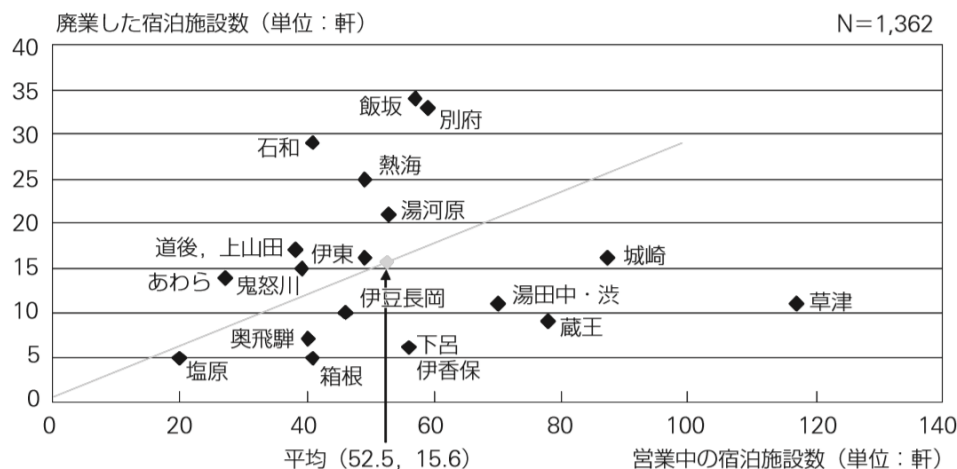
全体的な数値を示すと、対象観光地において、1990（平成 2）年には 1,361 軒の宿泊施設が存在していたが、2007（平成 19）年までにそれらのうち 311 軒（23%）が廃業していることが確認された。

③各温泉地の宿泊施設の廃業数とそこから読み取れるポイント

図表－3 は、横軸に営業中の宿泊施設数を、縦軸に廃業した宿泊施設数を示したものである。図中の斜線は、原点とこれら 20 箇所の温泉地の平均とを結んでいる²⁰⁰。従って、客層が団体客中心で、温泉街の歓楽的要素を売りにしてきた温泉地の宿泊施設の廃業率が比較的高く、個人客を中心に自然や温泉街の情緒などを売りにしてきた温泉地は廃業率が比較的低いといえる。

²⁰⁰ 日経産業消費研究所による分類を用いると、平均より廃業率が高くなっている温泉地は、「にぎわい・娯楽型」「奥座敷型」および「巨大集積型」に含まれている。一方、平均以下（廃業率の低い温泉地）には、「秘湯型」「泉質・情緒型」および「リゾート拠点型」が含まれている。

図表－3 各温泉地の廃業施設の割合

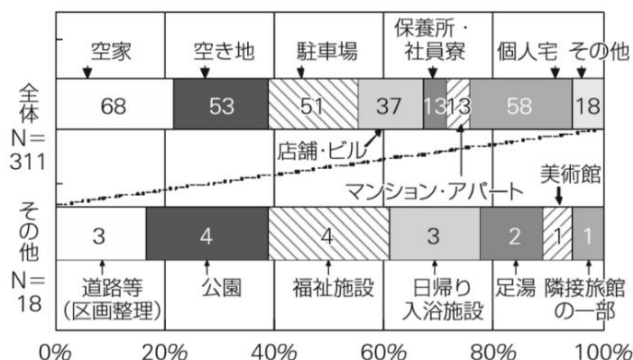


出典：運輸政策研究機構、『第 89 回運輸政策コロキウム「衰退観光地再生の課題と制度」』、
2008 年 2 月 1 日、47 頁より引用

④温泉地の跡地利用の状況

図表－4 に、温泉地の跡地利用の状況を示している。多い順に、空家(22%)、個人宅(19%)、空き地(17%)の順となっている。空家や空き地や駐車場も町並みを歯抜けにさせ、景観を悪化させるという問題や防犯防災上も問題である。

図表－4 廃業宿泊施設の現状



出典：運輸政策研究機構、『第 89 回運輸政策コロキウム「衰退観光地再生の課題と制度」』、
2008 年 2 月 1 日、47 頁より引用

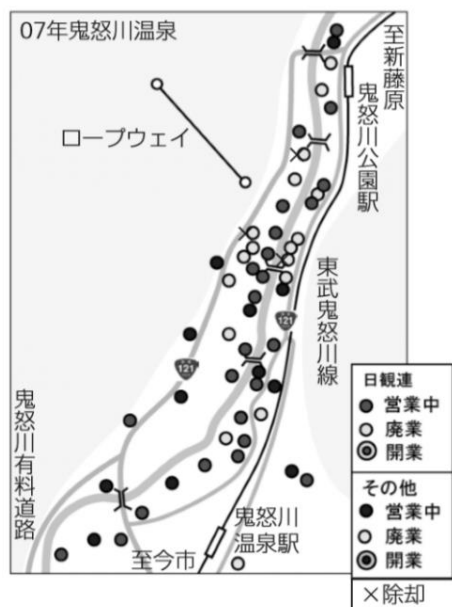
⑤廃業宿泊施設の撤去の事例のうち、鬼怒川温泉について

温泉地再生には、その第 I 段階として、町並みや景観を取り戻す努力が欠かせない。

温泉地再生への取組みの一貫として、廃業施設の撤去をおこなっている事例が多数紹介されたうえで、再生のためには、多額の資金が必要とされることから、補助金制度に話がいつている。

その中で、鬼怒川温泉の事例が紹介されている。今後の同温泉の再生には、大変重要な問題を示しているので紹介する。

図表－5 鬼怒川の除却の状況



出典：運輸政策研究機構、『第 89 回運輸政策コロキウム「衰退観光地再生の課題と制度」』、
2008 年 2 月 1 日、48 頁より引用。

鬼怒川温泉では、多くの宿泊施設が廃業しており、特に、東武線車窓から見える廃業宿泊施設は、鬼怒川温泉のイメージを悪くしていた。そこで、2005（平成 17）年当時の藤原町役場は「まちづくり交付金」を活用し、廃業宿泊施設の撤去に取り組むこととした。鬼怒川温泉では、市が土地を購入する約束で、土地所有者に建築物の除却を依頼している。その撤去状況を示したものが図表－5 である。2007（平成 19）年 2 月の現地調査時点では、3 箇所の除却が行われていたが、日光市が重点的に行いたい場所における除却は 1 箇所にとどまっている。

すなわち、行うべき場所というよりも、可能な場所からとなっているのが実情である。鬼怒川温泉では、廃業宿泊施設の所有者が他の市町村に住んでいるケースが多く、所有者の特定など、交渉に至るまでが大変であるとのことである。

4. 残された課題

2003 年 11 月の足利銀行の倒産による一時国有化は、1990（平成 2）年のバブル経済崩壊以降のなだらかなデフレーション経済が続くなかでの鬼怒川温泉の旅館・ホテル宿泊業者の集客数が減少し、2000（平成 18）年のリーマン・ショックのあおりを受けるなかで、中小企業金融支援の側面に大きな課題を残したので、この点を以下に論述する。

足利銀行の倒産に伴い、二つの面での鬼怒川温泉の旅館・ホテル宿泊業者への中小企業金融

支援にかかわる再生に対応する必要が生じた。

その1つは、足利銀行の健全な銀行への再生である。これは、第8章で詳述したように、法律に則り、国が足利銀行の経営権を取得し、国による「特別危機管理銀行」への移行、横浜銀行からの人材投入による経営体制の立て直し、債権の評価と債権の整理回収機構への売却と経営再建のためのリストラ等の抜本的な再生計画の実施を経て、経営体制は健全化され、最終的には国から野村証券（株）への経営権の譲渡で終了した。この足利銀行再生のプロセスは、鬼怒川温泉の旅館・ホテル宿泊業者への中小企業金融支援にかかわる再生に最も大事なプロセスと認識している。

なぜなら、足利銀行の再生目標を急ぐあまり、銀行が所有していた中小企業の多くの債権が整理回収機構に売却され、その債権の取り立て処分が、債務を所有している中小企業者の存立基盤の地域の将来を考えた債権の処分・売却でなかったことである。たとえば、鬼怒川温泉の旅館・ホテル業者は、この取り立て、債権処分に直面し、多くが倒産し、今でもそのままの状態で残されているところも多く、温泉ビルの所有者が県外者で、鬼怒川温泉の将来に向けての魅力ある温泉街作りを困難にしているからである（図表-5を参照）。

その2つは、足利銀行に支えられていた地域経済、特に、鬼怒川温泉の温泉としての再生である。以下にみるように、この点が問題であった。

温泉旅館低迷の理由と経緯について、奥山先生の「地域の再生・活性化と地域金融」²⁰¹（2006）の論文では、温泉旅館は、栃木県に限らず全般的に、巨額の設備投資を恒常的に必要とするいわゆる「装置産業」であること、顧客サービスのための人的コストが大きいこと、伝統的に家業的経営であり、会計やマーケティングの管理・戦略が欠如していることなど、多くの問題を抱えていると提起している。景気の大きな変化は、鬼怒川温泉だけではなく、多くの温泉旅館に影響を及ぼした、経営が苦しい状況に陥ったと考えられる。それ理由は前述したように、多くの中小温泉旅館はバブル経済から旅行会社依存してた経営であり、景気変動に弱い体質であったと考えられる。

足利銀行は破綻前の最盛期には「パックス・アシカガーナ」と称されるほど、深く栃木県の経済を金融面で支えていた。これは、本論文第2章から第5章にかけて詳述した。しかし、鬼怒川温泉の旅館・ホテル業の経営の実態は、本論文第9章で述べられているように、銀行の貸付に支えられた経営であり、規律ある経営管理体制に基づく内容ではなく、いわば井勘定といったほうが良い状況であった。経営の実態は最盛期においても収支は赤字の状態にあったことが読み取れるのである。多くの銀行側は、温泉旅館・ホテルの所有不動産の地価の上昇にあわせて、温泉旅館・ホテル側に新たな融資をもちかけており、経営の状況を冷静に監視しながら、経営内容を経営者と話あっている様子はいかがえないのである。このような経営の特質を持った鬼怒川温泉の温泉旅館・ホテル経営者は、JTB等の東京の旅行業者によるまとまったお客の紹介による、大手旅行業者のお客紹介の受け皿的機能としての旅館・ホテル経営と拡張路線を継

²⁰¹ 奥山裕之、「地域の再生・活性化と地域金融」国立国会図書館、2006年1月、142頁～159頁を参考にした。

続していたのである。

バブル経済が崩壊し、需要が相対的に縮小し、デフレ経済が浸透する中、大手企業も過剰設備投資・過剰債務・過剰従業員の処理を急がなくてはならなくなり、大規模な慰安旅行を取りやめ、諸経費を節約する減量経営を強いられることになったのである。こうした日本経済の状況変化に直面し、鬼怒川温泉の旅館・ホテル経営者及び銀行も足元の集団旅行から個性的・小規模な個人旅行者への旅行形態の変化には気づいていなかったと当時の新聞は報じているのである。

足利銀行より融資を受けていた多くの中小温泉旅館・ホテルにとっては、足利銀行は、最後の貸し手であったことが当時の状況から読み取れる。この点は本論文第5章及び第8章に詳述した。同行の破綻により、突然、他の融資先に切り替えることも、バブル崩壊以降の混乱した状況の中では難しかったのである。足利銀行は、このような中で、最後の貸し手であったことは鬼怒川温泉旅館・ホテルの経営者の驚きと戸惑いは想像に難くない。足利銀行の融資先が、足利銀行の存続を願って、足利銀行の2回の増資の要請に応じて行ったことからこの点は伺えるのである（この点は、本論文第8章に詳述している）。

2003年11月の足利銀行の倒産に直面した多くの中小企業者は、新たな融資先のない状況のなかで、「特別危機管理銀行」の道を歩まざるをえなかった同行の不良債権は、産業再生機構により支援されることとなったが、鬼怒川温泉の旅館・ホテルの債権で産業再生機構の支援を受けたのは大手5ホテルのみの一部の債権者にとどまったのである。それ以外の債権は預金保険機構により買い取られ、整理回収機構に委託された債権回収が短期間に取り立てられたことから、多くが倒産に追い込まれたのである。栃木県は、産業再生機構により支援されることとなった一部の債権以外の債権については、「とちぎインベストメントパートナーズ」を創設し、ファンド形式で再生をおこなうこととした。しかし、ファンド方式では経営権をファンド側に手放さざるをえなかったため、ほとんどの旅館・ホテルは、オーナーを納得させられず、ファンドの資金で再生を行えたケースは少なかった点が指摘されている（この点は、本論文第6章に詳述している）。

結局、大手5ホテル（鬼怒川温泉ホテル、鬼怒川金谷ホテル、鬼怒川グランドホテル、鬼怒川プラザホテル、あさやホテル）は、再生のため産業再生機構より新たな資金を投入されることとなり、それ以外の旅館・ホテル業者は自力で売却先を求めていったことになる。このことが、再生されなかった旅館・ホテル経営者の大きな不満をもたらし、その後の町の将来の魅力ある再生に大きな影を落とすこととなった（この点は、第I部「小括」で指摘している）。

産業再生機構の支援について奥山先生は、再生機構は、経営状況の異なる温泉地内の全ての旅館が支援下に入ることは、機構の役割からも、また時間的制約や活動期限からも不可能であると述べている。経営責任の問題を度外視しても、そもそも温泉観光地をまるごと再生する役割を、再生機構に期待することに無理があったとは言えると指摘した。このことが、支援を受け、再生に向けた取り組みを始めている旅館と、それ以外の旅館との格差が顕在化せざるを得ない。債権放棄によって身軽になり、新たな設備投資も実施する支援旅館が業績を伸ばすこと

に対し、それ以外の旅館の不満は根深いものがある。

この点については、私も同じ意見である。支援を受けられなかった旅館は不満から、その後の地域で行われたイベントなどに欠席するなど地域全体が一体化となった町おこしが困難くなり、温泉観光地としての衰退にもつながりかねなかったのである。再生機構側が主張するように、支援によって地域全体の競争力が高まり、地域経済の活性化が実現するかどうか、今後の動向に注目する必要がある。

このように考察していくと、鬼怒川温泉の再生を難しくした問題は足利銀行の再生のプロセスに内在していたといわざるをえない。すなわち、足利銀行の再生の際に行われた、「足利銀行の債権を再評価し直し、一部の債権を除いて預金保険機構により買い取られ、整理回収機構に委託され回収のための短期間の取り立てにあうことになった」プロセスの中に、債務者側に大きな不満を生み出し、その後の将来の魅力ある温泉としての再生を難しくする必然性が内在されていた点である。同じように債務を背負っていた旅館・ホテルの経営者としては、足利銀行の破綻という債権者の問題で、再生されるところと取り立てにあうところに別れては納得のゆく解決とはいえなかったと推察される。

この鬼怒川温泉の事例にみられるように、地域経済を支えていた主要行が破綻した際、地域経済の主体者である地域の経営者を中心に県や自治体にその後の将来の魅力ある温泉街の街作りを考え支援していく行くともに、長期的にその地域の再生・発展の対応策の検討を委ねるのが重要であることが分かったのである。

足利銀行の倒産・再生のケースでは、栃木県が中心になり、ファンド形式により再生策を策定している。この再生では、個々の旅館・ホテルに対しての支援が主体となったと理解される。

しかし、鬼怒川温泉の場合は、温泉客の指向が団体客中心から個人客中心へと客層が変化したことと、バブル経済崩壊以降、緩やかなデフレーションが続き、過剰設備投資・債務・労働の縮小を強いられ、経費節約を第一とする減量経営が実施され、会社関係の集団客が来なくなったことが客数の減少の主因であると当時から指摘されていたのである（この点は、本論文第4章に詳述している）。

個人客を惹き付ける温泉の魅力が、集客には欠かせなくなっていたのである。町並み、個々の旅館・ホテルのたたずまい、周りの山々を取り込んだ配置等温泉客が安らぎを感じられる環境が基本にあり、その中に、どういう魅力を生み出せるかが温泉街の最も大事なテーマになっていたのである。単に個々の旅館・ホテルを個人客向けに改築しても温泉を含む全体の環境の魅力が少なければ結局、値段の競争になってゆくことは明らかであろう。魅力の創造を実現するには、地元が中心になってどんな温泉地を目指すかを真剣に検討することから始める必要がある。しかし、鬼怒川温泉のケースでは、この点（街としての再生）を考える時間は与えられなかった。足利銀行の再生は、法律の規定に従って債権の売却等短い時間のうちに処置されていった。その後の町の再生では、温泉街をどう捉えるのかを考えず、個々の旅館の収益性を中心に検討されたように考えられる。

鬼怒川温泉の再生については、児玉博昭先生は、論文「地域金融の危機と自治体の対応」に

において大変興味深い意見を述べておられる。

児玉先生は足利銀行の一時国有化を事例として述べた後で、「本事例で明らかとなったのは、自治体は地域金融の危機的状況に対し、有効な対応手段を持ち合わせておらず、地域金融に依存する地域経済の基盤は極めて脆弱だということである。近年、地域金融機関では、リレーションシップ・バンキング（地域密着型金融）という新しい概念に基づき、地域の中小企業等との共存的な関係を模索する動きが広がっている。ところが、これまで地域金融論においては、自治体との関係が必ずしも十分に論じられていない。地域金融システムのあり方については、地方銀行や地元企業の間だけでなく、自治体などを含む幅広い関係のもとで、各主体の役割や相互の連携などを明らかにしてゆかなければならない。そのためには、都道府県等の制度融資、国民生活金融公庫等々の公的融資、信用金庫等の民間融資など地域金融の実績を把握すること、また、米国の地域再投資法などと諸外国地域金融システムと比較すること、さらには、東京都での新銀行東京の設立や各地での地域再生ファンドの組成など地域銀行の新潮流検証することなどが必要であるであろう。」²⁰²と述べておられる。

これまでみてきたように、鬼怒川温泉旅館・ホテル業の経営者には、経営姿勢において、大手旅行業者に依存し、自立した経営を行うという経営能力に欠けていたことは認めなければならないと考える。他方、鬼怒川温泉の生成・発展と足利銀行の国有化の全体の推移をみると、今の鬼怒川温泉の状況をもたらした大きな要因は、足利銀行の破綻処理の過程に起因する面が大変大きいと考えている。したがって、児玉博昭先生の趣旨に賛成するが、今の鬼怒川温泉の町が寂れ、温泉ビルの多くの廃墟の状況をもたらした要因が、足利銀行の再生・破綻処理の過程に起因する以上、地域の基幹銀行の破綻処理の場合は、温泉街の再生手続きのなかに、地域の経営者及び国、財務省、自治体等、関係者の再生役割と金融支援の基本事項を入れる必要があると考えている。

そのうえで、私は破綻後の銀行の地域経済を支える企業の債権の取扱いに際しては、地域の中小企業者の将来の魅力ある街作りを考え、長期的視野に立って債権の回収・金融支援を行えるよう、これら関係者が町の再生に全面的に介在したうえで、自立した地域経済を担う中小企業経営者を育て、発展のための資金的・人的支援を長期的に進めてゆく視点を含め、こうした点をリレーションシップ・バンキング（地域密着型金融）の対象範囲に含めるべきであることを「残された課題」として提起する。

²⁰² 児玉博昭、「地域金融の危機と自治体の対応—足利銀行の一時国有化を事例として—」白鷗法学第、14巻2号（通巻第30号）2007年を参考にしている。

参考文献

著書：

- ・家森信善『地域連携と中小企業の競争力』中央経済社、2014 年
- ・家森信善『地域の中小企業と信用保証制度』中央経済社、2010 年
- ・川北英貴『中小企業金融円滑化法終了後の世界』すばる舎リンクージ、2012 年
- ・加藤秀雄『地域中小企業と産業集積』新評論、2009 年
- ・清田 匡『中小企業金融をどう理解するか』創風社、2006 年
- ・黒瀬直宏『中小企業政策』日本経済評論社、2006 年
- ・小藤康夫『金融行政の大転換』八千代出版、2005 年
- ・斉藤 正『戦後日本の中小企業金融』ミネルヴァ書房、2003 年
- ・斉藤 正・自事態問題研究所『地域経済を支える・中小企業金融』自治体研究者、2009 年
- ・鈴木一水『税効果会計入門』同分漢館出版、2017 年
- ・寺岡 寛『中小企業の政策学』信山社、2005 年
- ・橋本寿朗・長谷川信・宮島英昭・齋藤 直『現代日本経済』有斐閣アルマ、2013 年
- ・溝上幸伸『儲かる旅館・潰れる旅館』エール出版社、1997 年
- ・箕輪徳二・三浦后美『株式会社の財務・会計制度の新動向』泉文堂、2011 年
- ・村本 孜『中小企業支援・政策システム—金融を中心とした体系化』蒼天出版社、2015 年
- ・村本 孜『リレーションシップ・バンキングと金融システム』東洋経済新報社、2005 年
- ・村本 孜（監督）・社団法人全国信用金庫協会『中小企業のライフサイクルと地域金融機関の役割』近代セールス社、2009 年
- ・山崎美代造・齋藤秀樹・蓬田勝美『足利銀行一時国有化と企業再生の軌跡』下野新聞社、2007 年
- ・山崎美代造『自由人ナ勝手なつぶやき』しもつけの心出版、2017 年
- ・薮下史郎・武士俣友生『中小企業金融入門』（第 2 版）東洋経済新報社、2006 年
- ・吉野直行・藤田康範・土居丈朗『中小企業金融と日本経済』慶応義塾大学出版会、2006 年
- ・吉野直行・渡辺幸男『中小企業の現状と中小企業金融』慶応義塾大学出版会、2006 年
- ・吉野直行・藤田康範『中小企業金融と金融県境の変更』慶応義塾大学出版会、2007 年
- ・渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21 世紀中小企業論』有斐閣アルマ、2001 年
- ・日本交通公社インターナショナル『JTB120 年史』（米）1974 年
- ・金融円滑化出口戦略研究会『金融円滑化出口戦略』銀行研究社、2012 年
- ・日本弁護士連合会・日弁連中小企業法律支援センター『中小企業のための金融円滑化法出口対応の手引き』商事法務、2013 年
- ・日本観光協会、運輸省運輸政策局観光部監督『数字で分かる観光』1996 年～2014 年版
- ・日本中小企業学会編『中小企業政策の「大転換」』同友会、2001 年
- ・名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・全国倒産処理弁護士ネットワーク

中部地区編『中小企業再生支援の新たなスキーム』中央経済社、2016 年

- 日本弁護士連合会・日弁連中小企業法律支援センター編『中小企業のための金融円滑化法出口対応の手引き』商事法務、2013 年
- 一般法人全国銀行協会『やさしい銀行の読み方』2016 年
- 中小企業庁『中小企業白書』2000 年～2016 年版
- 足利銀行調査部編『足利銀行史』足利銀行、1985 年

論文：

- 赤松英二「信用保証協会の役割と問題点」『四国大学経営情報研究年報』第 12 号、2006 年
- 雨宮卓史「地域活性化における金融の役割—東海地域の金融機関及び大阪府の取組を例として—」『レファレンス』第 769 号、2015 年 2 月、
- 安楽城大作「日本経済における中小企業の役割と中小企業政策」『香川大学経済政策研究』第 4 号、2008 年 3 月
- 岩城成幸「温泉街の事業再生と地域金融機関—鬼怒川温泉と足利銀行の関係を中心に—」国立国会図書館『レファレンス』2006 年 6 月
- 池田憲人「靴底を減らすコミュニケーションで取引先からの信頼を再び取り戻す」
- 伊藤 豊「産業再生機構による旅館・ホテル再生支援について」『地銀協月報』第 530 号、2004 年 8 月
- 今西珠美「日本の旅行業界の概況と変化」『流通科学大学論集 流通・経営編』第 24 巻第 2 号、2012 年
- 内田浩史・小倉義明・筒井義郎・根本忠宣・家森信義・神吉正三・渡部和孝「地域金融機関の経営実態」『経営研究』第 57 号、神戸大学大学院経営学研究科、2014 年 5 月
- 内田衡純「緊急保証制度とかつての特別保証制度の違い」経済産業委員会調査室、『立法と調査』第 301 号、2010 年 2 月
- 王 琰「戦後日本の旅行市場と銀行業の展開過程 JTB の事例から」『現代社会文化研究』第 32 号、2005 年 3 月
- 奥山裕之「地域の再生・活性化と地域金融」国立国会図書館、2006 年 1 月
- 太田珠美「中小企業金政策の縮小とその影響」大和証券、2012 年 11 月
- 岡田 悟「信用保証制度をめぐる現状と課題」『調査と情報』第 794 号、国立国会図書館、2013 年 6 月
- 岡田一郎「リゾート法と地域社会」『東京成徳大学研究紀要人文学部・応用心理学部』第 17 号、2010 年
- 鳳加世子「金融危機下における中小企業金融—支援策と課題—」『調査と情報』第 655 号、国立国会図書館、2009 年 10 月
- 大園友和「レジャー仕掛人日本交通公社の権益独占」『現代』第 84 号、1981 年 5 月
- 大森誠司「足利銀行の破綻と地域金融政策（上）」『地方財務』第 608 号、2005 年 2 月

- 大森 晋「地域金融と信用保証制度に関する研究」『総合社会学部研究報告』第 18 号、2017 年 3 月
- 加藤峰弘「中小企業金融円滑化法の廃止と早期事業再生」『金沢大学経済論集』第 33 号、2013 年 3 月
- 近藤隆則「銀行データから見た「中小企業金融円滑化法」の影響」『一橋研究』第 37 号、2012 年 7 月
- 金岡克文「地方創生と地域金融の役割」『高岡法学』第 34 号、2016 年 3 月
- 黒川和美「本格化した経済構想改革時代に転機を迎えた民活法—民活法の果たした役割と民活法の時代」JASPA NEWS25、全国リサーチ連絡協議会、2006 年
- 毛塚 宏・早川伸二「衰退観光地再生の課題と制度」『第 89 回運輸政策コロキウム』運輸政策研究機構、2009 年 2 月
- 児玉博昭「地域金融の危機と自事態の対応—足利銀行の一時国有化を事例として—」『白鷗大学法学』第 14 巻第 2 号、2007 年
- 小林弘二「我が国の国際観光の動向と観光業ビジネスの方向性」『同志社商学』第 64 巻第 6 号、2013 年 1 月
- 高 明珠「信用保証制度と地方銀行の中小企業向け貸出供給—緊急保証制度の効果の実証分析」『同志社政策科学研究 11(2)』同志社大学、2009 年 12 月
- 小泉 求・富山栄子・沼田秀穂「地域資源を活用した着地型観光の運営体制と課題について」『事業創造大学院紀要』第 5 巻第 1 号、2014 年 4 月
- 目 篤「日本企業資金調達の「効率性」について—企業銀行の経営と金融政策の関係性から」『日本財務管理学会』2017 年 10 月
- 佐藤一郎「わが国の中小企業金融の近年の構造変化について」『城西現代政策研究』第 4 巻第 1 号、2011 年
- 佐藤一郎「大手銀行による中小企業金融の取り組み状況についての考察—公的信用保証の利用状況と既往アンケート調査の分析を通じて」『城西現代政策研究』第 9 巻第 1 号、2016 年 3 月
- 棚瀬桜子「『安全弁』喪失で倒産増加」『エコノミスト』第 3807 号、2006 年 3 月
- 竹田 聡「信用保証制度と地域金融—安定化論と清算主義の視点から」『年報財務管理研究』第 24 号、2013 年 3 月
- 竹田 聡「地域金融機関の地元預貸率に関する一考察」『地域政策学ジャーナル』第 2 号、2013 年 3 月
- 竹田 聡「中小企業金融円滑化法をどうみるか—清算主義と安定化論の視点から」『年報財務管理研究』第 25 号、2014 年 5 月
- 竹澤康子「中小企業金融円滑化と信用保証」東洋大学『経済論集』第 39 号、2013 年 12 月
- 高田亮爾・上野 紘・村社 隆・前田啓一『現代中小企業論』同友会、2009 年 2 月 20 日
- 高松正人『運輸と経営』、第 61 巻第 7 号、2001 年 7 月

- 寺本明輝「コンサルティング機能により企業・地域を活性化するーリレーションシップ・バンキングの定着に向けてー」『リージョナルバンキング』第 61 号、2011 年 3 月
- 富山和彦「産業再生機構が果たしている役割と 機構後に向けた課題」『季刊 事業再生と債権管理』第 108 号、2005 年 4 月
- 中川利香「中小企業支援政策の必要性と課題」『経済論集』第 37 号、2011 年 12 月
- 中野かおり・中西信介「リーマン・ショック後の中小企業金融支援策」参議院事務局企画調整室編集・発行『立法と調査』第 337 号、2013 年 2 月
- 中村修也「鬼怒川観光の歴史と課題」『教育学部紀要』文教大学教育学部、第 31 集、1997 年
- 野本晃史「温泉開発による温泉集落立地変化の地理的考察（第 3 報）」『史学研究』1959 年
- 野口冬人「鬼怒川温泉（栃木）」『読売新聞』2004 年 12 月
- 中西 哲「円滑化法終了後の中小企業金融」日本財務管理学会第 38 回春期全国大会、2014 年 6 月
- 堀雅博・高橋吾行「銀行取引関係の経済的価値ー北海道拓殖銀行破綻のケース・スタディー」『経済分析』2003 年
- 福山潤三「観光立国実現への取り組みー観光基本法の改正と政策動向を中心に」『調査と情報』第 554 号、国立国会図書館、2006 年 11 月
- 藤原賢哉「企業倒産とメインバンク制ーメインバンクの救済機能についてー」『金融経済研究』1993 年
- 益子輝男・為国孝敏・中川三郎「戦後における東武鉄道と日光、鬼怒川地域の観光との関連についての史的考察」『土木研究』第 17 号、1997 年 6 月
- 細谷亮夫「銀行の温泉旅館専担チームによる旅館再生アプローチ」『旅館・ホテル経営の再生と実務』（銀行法務 21 別冊，事業再生シリーズ）経済法令研究会、2003 年
- 前川裕志「足利銀行の企業再生業務」『金融財政事情』第 53 巻第 43 号、2002 年 11 月
- 峰岸信哉「地方創生に向かう地域金融機関への期待と課題」『社会イノベーション研究』第 12 巻第 1 号、2017 年 2 月
- 三井 哲「金融円滑化法と失効後の政策課題」『名古屋学院大学論集』社会科学篇、第 50 号、2014 年 1 月
- 村上佳子「取引銀行の破綻が企業経営に及ぼす影響についてー阪和銀行破綻の事例分析ー」『経済社会総合研究所』2012 年
- 村本 孜「信用補完制度の見直しに関連してー21 世紀の金融システムにおけるあるべき姿の構築ー」『週刊金融財政事情』2005 年 7 月
- 山村順次「伊香保・鬼怒川における温泉観光集落の発達と経済的機能ー観光地の研究第 2 報」『地域学評論』第 42 巻第 5 号、1996 年
- 山村順次・小堀貴亮「東京周辺における日帰り温泉地の地域の展開」『観光研究』第 12 巻第 1 号、2000 年 9 月
- 山村順次「近年における温泉と温泉地をめぐる諸問題」『同志社商学』第 57 巻第 5 号、2006

年 3 月

- 家森信善他「中小企業金融の環境変化のもとでの政策金融の役割と課題」『調査と資料』第 119 号、名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター、2004 年
- 山村順次「伊香保・鬼怒川における温泉観光集落形成の意義」『地理学評論』第 42 巻第 8 号、1969 年
- 吉鶴裕亮「中小企業金融円滑化法の論点と地域密着型金融」『レファレンス』2015 年 3 月
- 安田征宏「信用保証制度が銀行のリスクテイクに与える影響について」『東京経大会誌』第 272 号、2011 年 2 月 25 日
- 安田征宏「信用金庫の貸出行動と信用保証との関係についての実証分析」『東京経大会誌』第 268 号、2010 年 2 月 25 日
- ライサ スルタン「日本の中小企業金融の支援問題に関する一考察ーリーマン・ショック後の中小企業金融円滑化法を中心にー」埼玉学園大学大学院、2016 年 3 月
- ライサ スルタン「鬼怒川温泉宿泊業における生成・発展・衰退に関する一考察ーバブル崩壊以降の再生への取り組みを中心にー」『財務管理研究年報』第 29 号、日本財務管理学会、2018 年 5 月
- 東京商工リサーチ「2005 年宿泊業（ホテル・旅館等）の倒産状況」『倒産月報』2006 年 1 月
- 国立国会図書館「実業界」『実業界』1987 年 4 月 1 日
- 「経営指導、新情報の鍵」『下野新聞』2005 年 3 月 18 日。
- 「地元栃木に広がる？ 赤字企業「切捨での危機」」『Forbes』第 144 号、2004 年 3 月
- 「足利銀行が挑む『金融・産業一体再生』への苦闘」『金融ビジネス』第 233 号、2004 年 8 月
- 「足利銀行、温泉旅館再生へ専担チームが活躍」『月刊金融ジャーナル』第 553 号 2003 年 8 月
- 「中小企業活性化のために地域金融機関に求められる役割」『商工金融』2005 年 3 月
- 「温泉人に尋く、その 7 足利銀行・温泉旅館専担チーム」『温泉』第 774 号、2003 年 11 月
- 「鬼怒川・川治温泉動きを追う」『月刊レジャー産業資料』総合ユニコム、第 457 号、2004 年 10 月
- 「栃木『地域再生』最後の大審判」『週刊ダイヤモンド』第 4037 号、2004 年 6 月
- 「宿泊客数の推移」『広報ふじわら』第 392 号、2006 年

県庁資料

- 足利銀行『業務及び財産の状況等に関する報告』2004 年 10 月 8 日
http://www.ashikagabank.co.jp/news/pdf/abk_q477.pdf
- 足利銀行「『業務及び財産の状況等に関する報告』の追加報告」2008 年 6 月 30 日
<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/ginkou/f-20041008-1/01.pdf>
- 足利銀行「足利銀行の一時国有化と再生」2014 年 9 月 25 日
<http://www.jftc.go.jp/soshiki/kyotsukoukai/kenkyukai/kyousouseisaku/daisankai.files/ashigin.pdf>

- ・足利銀行「リレーションシップ・バンキングの機能強化計画の策定について」2003 年 8 月 29 日 http://www.ashikagabank.co.jp/pdf/abk_q347.pdf
- ・足利銀行「業務及び財産の状況等に関する報告」（概要）2004 年 10 月 8 日
<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/ginkou/f-20041008-1/02.pdf>
- ・金融庁『破綻金融機関の処理のために講じた措置の内容に関する報告』2004 年 12 日
<http://www.fsa.go.jp/common/diet/houkoku/1912/01.pdf>
- ・法律第七十一号（昭六二・六・九）「総合保養地域整備法」第 1 条（目的）
http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/10819870609071.htm
- ・日本弁護士連合会「リゾート法の廃止を求める決議」1991 年 11 月 15 日
http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/civil_liberties/year/1991/1991_2.htm
[1](#)
- ・金融審議会「中期的に展望した我が国金融システムの将来ビジョン」2002 年 9 月 30 日、
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/siryou/f-20020930-2b.pdf
- ・中小企業庁『信用補完制度のあり方に関する検討小委員会とりまとめ』2005 年
<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2005/download/050623publiccomment.houkokusyo.pdf>
[f](#)
- ・預金保険機構「足利銀行に係る資金援助について」2008 年 6 月 6 日、
https://www.dic.go.jp/katsudo/page_000895.html
- ・産業再生機構「金谷ホテル観光株式会社に対する支援決定について」
http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_kanaya_2005020301.pdf
- ・産業再生機構「(鬼怒川ブランドホテル) 事業再生計画」
http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_grand_2005011802.pdf
- ・産業再生機構「(有限会社鬼怒川山水閣) 事業再生計画の概要」
http://www.ircj.co.jp/pdf/shien_plaza_2005011802.pdf
- ・金融庁、金融審議会金融分科会第二部会「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」2003 年 3 月 27 日 www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf
- ・金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針（本編）新旧対照表」、2009 年 12 月 4 日、
http://www.fsa.go.jp/news/21/ginkou/200912_04-1/02.pdf
- ・内閣府『安心実現のための緊急総合対策』2008 年 8 月 29 日、
<http://www5.cao.go.jp/keizail/keizaitaisaku/2008/080829taisaku.pdf>
- ・金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 本編」2014 年 12 日、
<http://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho.pdf>
- ・金融庁『金融検査マニュアル別冊』
https://www.fsa.go.jp/manual/manualj/manual_yokin/bessatu/yl-01.pdf2
- ・金融庁「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について ―地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を― 《金融審議会 金融分科会 第二部会報告 概

要」 https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20070405/01.pdf

- ・経済財政諮問会議「政策金融改革の基本方針」2005年11月29日

<https://www.doyukai.or.jp/chairmansmsg/comment/2005/pdf/051129a.pdf>

新聞記事：

- ・「どうなる足利銀行（１）不良債権処理が加速」『読売新聞栃木版』2003年12月4日
- ・「どうなる足利銀行（２）設備投資の遅れ懸念」『読売新聞栃木版』2003年12月5日
- ・「どうなる足利銀行（３）失業内定取り消し懸念」『読売新聞栃木版』2003年12月7日
- ・「どうなる足利銀行（４）各旅館への配慮に危機感 船曳富士男さん」『読売新聞栃木版』2003年12月10日
- ・「どうなる足利銀行（５）今後の運営、県は注文を片山虎之助さん」『読売新聞栃木版』2003年12月11日
- ・「どうなる足利銀行（６）虚像から実像の経営に渡辺孝雄さん」『読売新聞栃木版』2003年12月12日
- ・「どうなる足利銀行（７）悪影響阻止へ努力福田富一さん」『読売新聞栃木版』2003年12月13日
- ・「どうなる足利銀行（８）説明責任内野直忠さん」『読売新聞栃木版』2003年12月16日
- ・「[どうなる足利銀行] PART 2・PART 3（連載）『読売新聞栃木版』2004年3月18日～2006年2月25日
- ・「検証足利銀行破たん第2部『向江時代』行風」『読売新聞栃木版』2004年4月23日
- ・「検証足利銀行破たん第3部不透明な融資『頭取案件』」『読売新聞栃木版』2004年9月1日
- ・「温泉街再生へ女将の決断『客だけを考え』」（連載）『読売新聞栃木版』2004年3月12日
- ・「足利銀行破たんの原因（３）危機表面化」『読売新聞栃木版』2004年10月15日
- ・「足利銀行に公的資金検討地域経済へ悪影響懸念」『読売新聞』2003年11月29日
- ・「足利銀行に公的資金政府、最終調整」『読売新聞』2003年11月28日
- ・「足利銀行、一時国有化へ公的資金1兆円破たん処理、今夜決定」『読売新聞』2003年11月29日
- ・「足利銀行破たん処理浮くも沈むも共同体「地元企業見放せぬ」」『読売新聞』2003年11月30日
- ・「足利銀行破たん処理地域」再編、広域的視点で」斎藤精一郎氏『読売新聞』2003年11月30日
- ・「足利銀行ショック「なぜ」怒り、失望交錯「圧力あったのでは」」『読売新聞栃木版』2003年11月30日
- ・「[社説] 足利銀行破綻公的資金テコに地銀再生を急げ」『読売新聞』2003年11月30日
- ・「足利銀の一時国有化 増資引き受け企業、衝撃 東毛など資金繰り懸念」『読売新聞』2003年12月1日

- ・「足利銀行破たん処理決定 金融庁との攻防3か月」『読売新聞』2003年11月30日
- ・「試練の地域金融（上）足利銀破たん処理、強硬「竹中路線」が復活」2003年11月30日
- ・「試練の地域金融（下）“足利銀行ショック”走る「予防注入論」に拍車（連載）」『読売新聞』2003年12月1日
- ・「政府系の4金融機関、取引先に緊急融資へ足利銀の破たん・一時国有化受け」『読売新聞』2003年12月1日
- ・「足利銀行破たん福田知事、国に支援要請「措置には疑問」抗議も」『読売新聞』2003年12月2日
- ・「県融資枠100億円拡大足利銀行一時国有化で 中小企業の救済」『読売新聞群馬版』2003年12月2日
- ・「足利銀行破たん県が資金繰りに支障来す企業も融資の対象に」『読売新聞福島版』2003年12月2日
- ・「足利銀の増資要請県会自民議員会飯塚頭取を聴取」『読売新聞栃木版』2001年11月22日
- ・「足利銀増資 市民パーソン栃木、福田知事らに出資しないよう要請」『読売新聞栃木版』2001年12月6日
- ・「足利銀頭取の県会聴取批判続出、県出資は了承責任明らかにせず」『読売新聞栃木版』2001年12月15日
- ・「足利銀行旧経営陣に賠償請求へ向江元頭取にも責任迫及刑事責任は協議難航」『読売新聞栃木版』2005年1月29日
- ・「足利銀行旧経営陣賠償提訴権限に限界「故意」証拠得られず（解説）」『読売新聞栃木版』2005年2月5日
- ・「[スカパー・とちぎ] 足利銀行民営化1年 存在感は回復、収益力に課題」『読売新聞栃木版』2009年7月1日
- ・「地方を興すかわる金融（1）地銀磨く「目利き力」」『読売新聞』2017年1月31日
- ・「列島金融ファイル栃木発足利銀、融資健全化進む」『日本経済新聞』2006年2月28日
- ・「わが家の足元 廃業・転業続く温泉旅館」『朝日新聞』2005年9月7日
- ・「第2部企業の興亡（4）ぬるま湯出た銀行員（デフレが蝕む）」『日本経済新聞』2003年1月31日
- ・「鬼怒川温泉、再生ホテル続々地域との共生課題に」『日経新聞』2005年1月14日
- ・「廃業・転業続く温泉旅館」『朝日新聞』栃木版、2005年9月7日
- ・「地域再生 43ファンド、1200億円超」『日本経済新聞』2005年4月19日
- ・「足利銀問題で揺れる栃木経済県等信用収縮対策」『日経金融新聞』2004年1月8日
- ・「温泉旅館約20件新たに支援へ」『下野新聞』2005年5月31日
- ・「再生始動 県内温泉地支援の行方（下）」『下野新聞』2004年6月7日
- ・「再生機構、ホテル支援一定の役割」『下野新聞』2005年2月5日
- ・「栃木経済、試練の時」『朝日新聞』2004年3月22日

- 「再生始動『脱家業』なるか県内旅館（3）」『下野新聞』2005年3月18日
- 「再生始動よみがえる鬼怒川温泉（3）」『下野新聞』2004年6月29日

ホームページ：

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 経済産業省
http://www.meti.go.jp/ • 中小企業庁
www.chusho.meti.go.jp/ • 金融庁
https://www.fsa.go.jp/ • 衆議院
www.shugiin.go.jp/ • 全国信用保証協会連合会
www.zenshinoren.or.jp/ • 全国銀行協会
https://www.zenginkyo.or.jp/ • 日本観光振興協会
http://www.nihon-kankou.or.jp/ • 日本政策金融公庫
https://www.jfc.go.jp/ • 中小機構
http://www.smrj.go.jp/ | <ul style="list-style-type: none"> • 栃木県庁
http://www.pref.tochigi.lg.jp/ • 株式会社足利銀行
http://www.ashikagabank.co.jp/ • 観光庁国土交通省
http://www.mlit.go.jp/kankocho/ • 栃木県信用保証協会
http://www.cgc-tochigi.or.jp/ • 東京商工リサーチ
http://www.tsr-net.co.jp/ • 帝国データバンク
https://www.tdb.co.jp/ • 整理回収機構
https://www.kaisyukikou.co.jp/ • 日本弁護士連合会
https://www.nichibenren.or.jp/ • 全国地方銀行協会
http://www.chiginkyo.or.jp/ |
|--|---|